பிரையன் டிரேசி வெற்றி நூலகம்

பிரையன் டிரேசி

தலைமைத்துவம்



தமிழில்: நாகலட்சுமி சண்முகம்

Tamil translation of
The Brian Tracy Success Library Series:
Leadership

பிரையன் டிரேசி வெற்றி நூலகம்

பிரையன் டிரேசி

தலைமைத்துவம்



தமிழில்: நாகலட்சுமி சண்முகம்

Tamil translation of
The Brian Tracy Success Library Series:
Leadership

தலைமைத்துவம்

பிரையன் டிரேசி

தமிழில்:
நாகலட்சுமி சண்முகம்



மஞ்சுள் பப்ளிஷிங் ஹவுஸ்

First published in India by



Manjul Publishing House

Corporate and Editorial Office

· 2nd Floor, Usha Preet Complex,
42 Malviya Nagar, Bhopal 462 003 - India

Sales and Marketing Office

· 7/32, Ansari Road, Daryaganj, New Delhi 110 002 - India
Website: www.manjulindia.com

Distribution Centres

Ahmedabad, Bengaluru, Bhopal, Kolkata, Chennai,
Hyderabad, Mumbai, New Delhi, Pune

Tamil translation of *Leadership* .

This edition first published in India in 2018

ISBN 978-93-87383-45-6

Translation by Nagalakshmi Shanmugam
Editing and layout by PSV Kumarasamy

Printed and bound in India by Thomson Press (India) Ltd

‘பிரையன் டிரேசி வெற்றி நூலகம்’ என்ற தலைப்பில்
மஞ்சுள் பப்ளிஷிங் ஹவுஸ்
தமிழில் வெளியிட்டுள்ள பிற நூல்கள்

தனிநபர் வெற்றி
நேர நிர்வாகம்
ஊக்குவிப்பு
நிர்வாகத் திறமை
விற்பனையில் வெற்றி
சந்தை நிர்வாகம்

உள்ளடக்கம்

முன்னுரை

அமெரிக்க உச்சநீதிமன்ற நீதிபதியாகப் பணியாற்றிய மாபெரும் மனிதரான ஆலிவர் வென்டெல் ஹோம்ஸ், மனிதர்களைப் பற்றிப் பேசுகையில் ஒருமுறை இவ்வாறு குறிப்பிட்டார்: "மூன்று வகையான மனிதர்கள் இருக்கின்றனர். விஷயங்களை நிகழ்த்துபவர்கள் ஒரு வகையினர். நிகழ்ந்து கொண்டிருக்கும் விஷயங்களை வெறுமனே வேடிக்கைப் பார்ப்பவர்கள் இன்னொரு வகையினர். என்ன நிகழ்ந்து கொண்டிருக்கிறது என்றே தெரியாமல் திருதிருவென்று விழிப்பவர்கள் மூன்றாவது வகையினர்."

இப்புத்தகத்தில், செயல்வேகம் கொண்ட தலைமைத்துவத்தைப் பற்றியும், விஷயங்களை நிகழ்த்துகின்ற மக்களைப் பற்றியும் நாம் பேசவிருக்கிறோம்.

நம்முடைய சமுதாயத்தில் தலைமைத்துவத்திற்கான ஒரு தேவை இருக்கிறது. நம்முடைய வீடுகள், தொழில் நிறுவனங்கள், தனிப்பட்ட அமைப்புகள், பொது அமைப்புகள், அரசாங்கம் ஆகிய எல்லாவற்றிலுமே தலைமைத்துவத்திற்கான ஒரு தேவை நிச்சயமாக இருக்கிறது. முன்பு எப்போதையும்விட இப்போதுதான் தலைமைத்துவம் நமக்கு அதிகமாகத் தேவைப்படுகிறது. குறிப்பாக, நம்மை எதிர்காலத்திற்குள் அழைத்துச் செல்லக்கூடிய தலைவர்கள் நமக்குத் தேவைப்படுகின்றனர். துணிச்சலும் முன்னோக்கும் கொண்ட, புதிய வழிகளை உருவாக்கி அவற்றில் பயணம் செய்யும் திறன் கொண்ட மக்கள் நமக்குத் தேவைப்படுகின்றனர்.

நமக்கு இரண்டு வகையான தலைவர்களின் தேவை இருக்கிறது. மற்றவர்களுடன் இணைந்து செயல்பட்டும் மற்றவர்கள் மூலமாகவும் விஷயங்களை நிகழ்த்துகின்ற தலைவர்கள் ஒரு வகையினர். இவர்கள்தாம் மிகவும் முக்கியமானவர்கள். நம்முடைய முன்னேற்றத்திற்கு அடித்தளமாக இருப்பவர்கள் இவர்கள்தாம்.

இரண்டாவது வகைத் தலைவர்கள் புதிய வழிகளை உருவாக்குகின்றவர்கள். முன்னோக்குவாதிகளாக விளங்குபவர்கள் இவர்கள். மக்கள் தங்களுடைய சௌகரிய வட்டத்தைவிட்டு வெளியேறி, தாங்கள் கனவிலும் நினைத்துப் பார்த்திராத அளவு மாபெரும் விஷயங்களைச் சாதிப்பதற்கு அவர்களை ஊக்குவித்து, கைகொடுத்துத் தூக்கிவிட்டு, உத்வேகம் கொடுத்து, சக்தியாளர்களாக ஆக்குகின்ற தலைவர்கள் இவர்கள்தாம்.

நம்முடைய பல்வேறு நிறுவனங்களிலும் தொழில்களிலும் தலைமைத்துவம் இன்றியமையாத ஒரு தேவையாக இருப்பதற்கு ஒரு முக்கியக் காரணம் இருக்கிறது. இன்றைய நிறுவனங்களிலும் தொழில்களிலும் பணியாற்றுகின்ற மக்கள், முன்பு ஒருபோதும் இல்லாத அளவுக்குக் கையாள அதிகக் கடினமானவர்களாகவும், அதிகமாக எதிர்பார்ப்பவர்களாகவும், அதிகமாக ஆய்வு செய்பவர்களாகவும், அதிக சுயநலம் கொண்டவர்களாகவும் இருக்கின்றனர்.

இப்போதெல்லாம் ஒருவரை ஒரு வேலையில் அமர்த்திவிட்டு, அவர் என்ன செய்ய வேண்டும் என்று அவரிடம் எடுத்துரைத்தால் மட்டும் போதுமானதாக இருப்பதில்லை. நிறுவனத்தின் பல்வேறு நடவடிக்கைகளில் மக்கள் தங்களை ஈடுபடுத்திக் கொள்ள விரும்புகின்றனர். அவர்கள் தங்கள் வேலைகளைப் பற்றிக் கலந்து பேச விரும்புகின்றனர். தங்களுடைய செயற்திறன் பற்றியும் தாங்கள் செயல்பட்டுக் கொண்டிருக்கும் விதம் பற்றியும் தங்கள் மேலதிகாரிகள் தங்களுக்குப் பின்னூட்டக் கருத்துக்களைக் கொடுக்க வேண்டும் என்று அவர்கள் எதிர்பார்க்கின்றனர். “எனக்கு இதில் என்ன நன்மை இருக்கிறது?” என்று அவர்கள் தெரிந்து கொள்ள விரும்புகின்றனர். இன்று, வேலை தேடிச் செல்லுகின்ற ஏராளமான மக்கள், “நான் ஏன் உன் நிறுவனத்தில் வேலை செய்ய வேண்டும்?” என்ற மனப்போக்குடனேயே தங்கள் வேலை தேடும் படலத்தை அணுகுகின்றனர்.

மக்கள் ஒரு குறிப்பிட்ட நிறுவனத்தில் வேலைக்குச் சேருவதற்கான முக்கியக் காரணங்களில் ஒன்று அதன்

தலைமைத்துவம்தான். தலைமைத்துவத்தைப் பற்றி எனக்குப் பிடித்தமான இரண்டு வரையறைகள் இருக்கின்றன.

முதலாவது வரையறை:

தலைமைத்துவம் என்பது சாதாரண மக்களிடமிருந்து அசாதாரணமான விளைவுகளைப் பெற்றுக் கொடுப்பதற்கான திறனாகும்.

இரண்டாவது வரையறை:

தலைமைத்துவம் என்பது தன்னைப் பின்பற்றி நடப்பதற்கு மக்களுக்கு உத்வேகம் அளிப்பதற்கான திறனாகும்.

பதவி, பணம், அதிகாரம் ஆகியவற்றிலிருந்து வருகின்ற தலைமைத்துவம் நீண்டகாலம் நீடிப்பதில்லை. எந்தத் தலைமைத்துவத்தின் வழிகாட்டுதலையும் முன்னோக்கையும் தாங்கள் பின்பற்றி நடக்கவிருப்பதாக மக்கள் தீர்மானிக்கிறார்களோ, அந்தத் தலைமைத்துவம் மட்டுமே நீடித்து நிலைக்கிறது. மக்கள் தாங்களாகவே மனமுவந்து யாரைப் பின்பற்றி நடக்கிறார்களோ, அவரே இன்று சிறந்த தலைவராகத் திகழுகிறார்.

அத்தியாயம் ஒன்று

யாருமே தலைவர்களாகப் பிறப்பதில்லை

தலைமைத்துவத்தைப் பற்றிப் பல ஆண்டுகளாக நான் ஆய்வு செய்து வந்திருக்கிறேன். நான் என் பருவ வயதிலிருந்தே அப்பழக்கத்தைத் துவக்கிவிட்டேன். நாம் முதன்முதலாக விரிவாகப் படித்தது கார்த்தீஜ் நகரத்தைச் சேர்ந்த ஹேனிபல் என்பவரைப் பற்றித்தான். ஒரு தலைசிறந்த ராணுவத் தளபதியாக விளங்கியவர் அவர். ரோமானியர்களுக்கும் கார்த்தீஜியர்களுக்கும் இடையே நடைபெற்றப் பியூனிக் போர்களைப் பற்றியும், கடுமையான ஆல்ப்ஸ் மலைகளைக் கடந்து சென்ற ஹேனிபலின் யானைகளுடைய திறன்களைப் பற்றியும் நான் அடுத்தடுத்துப் பல புத்தகங்களைப் படித்தேன். ஹேனிபல் ஒரு மிகச் சிறிய குழுவை எடுத்து, மாபெரும் சக்திவாய்ந்த ஒரு படையாக அதை உருவாக்கி, அப்படையை ஆயிரக்கணக்கான மைல்கள் வழிநடத்திச் சென்று, அந்தக் காலகட்டத்தில் உலகிலேயே மிகப் பெரிய பேரரசாகத் திகழ்ந்த ரோமானியப் பேரரசைக் கிட்டத்தட்ட வீழ்த்தியதைப் பற்றி நான் படித்தறிந்தேன்.

அதன் பிறகு, ஹேனிபலைத் தோற்கடித்த ரோமானிய ராணுவத் தளபதியான கார்னீலியஸ் ஸ்கிபியோவைப் பற்றி நான் படித்தேன். நெப்போலியன், வெல்லிங்டன் ஆகிய தலைவர்களுக்கு இடையேயான வேறுபாடுகளைப் புரிந்து கொள்ளுவதற்காக அவர்களுடைய வாழ்க்கையையும் நான் விரிவாக ஆய்வு செய்தேன். ஜார்ஜ் வாஷிங்டன், ஆபிரகாம் லிங்கன், ஜார்ஜ் பேட்டன், டுவைட் ஐசன்ஹோவர், ஓமர் பிராட்லி ஆகிய மாபெரும் தலைவர்களைப் பற்றியும் நான் படித்தேன்.

இந்த ஆய்வுகளிலிருந்து நான் கண்டுகொண்ட ஒரு முக்கியமான விஷயம் என்னவென்றால், பிறக்கும்போதே யாரும் ஓர் இயல்பான தலைவராகப் பிறப்பதில்லை, மாறாக, அவர்கள் தலைவர்களாக

உருவாக்கப்படுகின்றனர். மாவீரன் என்று கூறப்படுகின்ற அலெக்சாண்டர்கூட ஒரு தலைவனாக ஆவதற்குத் தன்னுடைய எட்டாவது வயதிலிருந்தே கற்றுக் கொள்ளத் தொடங்கினார்.

மாபெரும் தலைவர்களைப் பற்றிப் படியுங்கள்

கடந்தகாலத்தின் மற்றும் நிகழ்காலத்தின் மாபெரும் தலைவர்களைப் பற்றிப் படிப்பது, தலைமைத்துவப் பண்புநலன்களை உங்களிடம் வளர்த்துக் கொள்ளுவதற்கான மிக வேகமான மற்றும் மிக உறுதியான வழிகளில் ஒன்றாகும். ஆற்றல்மிக்கத் தலைமைத்துவத்திற்கான காரணிகளைப் பற்றி நீங்கள் எவ்வளவு அதிகமாகக் கற்றுக் கொள்ளுகிறீர்களோ, அதே விழுமியங்களையும் நடத்தைகளையும் நீங்கள் அவ்வளவு அதிகமாக உங்களுக்குள் வளர்த்தெடுப்பீர்கள். இந்த விழுமியங்களும் நடத்தைகளும் உங்களுடைய புற நடவடிக்கைகளிலும் நீங்கள் பெற்றுக் கொடுக்கின்ற விளைவுகளிலும் வெளிப்படும்.

“சிலர் வெற்றி பெற்றுள்ளனர் என்ற விஷயம், மற்றவர்களாலும் வெற்றி பெற முடியும் என்பதற்கான ஆதாரமாகும்,” என்று ஆபிரகாம் லிங்கன் கூறினார். மாபெரும் தத்துவவியலாளரான பெர்ட்ரன்ட் ரஸ்ஸல் அக்கருத்தோடு உடன்பட்டு, “ஒரு விஷயம் செய்யப்பட முடியும் என்பதற்கான ஆதாரம், அதை ஏற்கனவே மற்றவர்கள் செய்துள்ளனர் என்ற உண்மைதான்,” என்று கூறினார்.

உங்களுக்குத் தெரிந்த, நீங்கள் பெரிதும் மெச்சுகின்ற தலைவர்களைப் பற்றி நினைத்துப் பாருங்கள். பிறகு அவர்களுடைய நடத்தைகளை உங்களால் எப்படிப் பின்பற்ற முடியும் என்பது பற்றியும், நீங்கள் எப்படி அவர்களைப்போல ஆவது என்பது பற்றியும் சிந்திக்கத் தொடங்குங்கள். காலப்போக்கில், நீங்கள் உண்மையில் அவர்களுடய பண்புநலன்களை உள்வாங்கிக் கொள்ளத் தொடங்குவீர்கள், நீங்களும் ஒரு தலைவராக ஆவீர்கள்.

மாவீரன் அலெக்சாண்டரின் கதை

ஓர் உயர்ந்த தலைமைத்துவப் பதவியை அடைய விரும்புகின்ற எவரொருவருக்கும் அலெக்சாண்டரின் கதை ஒரு சிறந்த வழிகாட்டியாக இருக்கும். அலெக்சாண்டர் தன்னுடைய பதினைந்தாவது வயதிற்குள், உலகத்தை வெற்றி கொள்ளுவதற்காகவே தான் பிறந்திருந்ததாக ஓர் உறுதியான நம்பிக்கையைத் தன்னுள் வளர்த்திருந்தார். ஒட்டுமொத்த மனிதகுலத்தையும் ஒரே குழுவாக ஒன்றிணைப்பதை அவர் தன்னுடைய முன்னோக்காகக் கொண்டிருந்தார். தன்னுடைய ஆசானான அரிஸ்டாட்டிலின்கீழ் அவர் பல ஆண்டுகள் பயின்றார், உலகை வெற்றி கொள்ளத் தன்னைத் தயார்படுத்திக் கொண்டார். ராணுவக் கலைகளைத் தன்னுடைய தந்தையிடமிருந்தும் அவருடைய சிறந்த தளபதிகளிடமிருந்தும் அலெக்சாண்டர் கற்றுக் கொண்டார். அவர் தன்னை ஒரு மாபெரும் அரசனாகத் தன் மனக்கண்ணில் பார்த்தார். தனக்குத் தானே நிர்ணயித்துக் கொண்ட எந்தவோர் இலக்கையும் அடையக்கூடிய திறன் தனக்கு இருந்ததாக ஓர் அசைக்க முடியாத நம்பிக்கையை அவர் கொண்டிருந்தார்.

நிர்வாகத்திலும் விஷயங்களை நடைமுறைப்படுத்துவதிலும் அலெக்சாண்டர் சிறந்து விளங்கினார். வேலைகளை மற்றவர்களிடம் பகிர்ந்தளிப்பதிலும், சரியான நேரத்தில் சரியான பதவிகளுக்குச் சரியான அதிகாரிகளை நியமிப்பதிலும் அவர் மிகவும் சாமர்த்தியமானவராகத் திகழ்ந்தார். மற்றவர்களைச் சீர்தூக்கிப் பார்ப்பதில் அவர் வல்லவராக விளங்கினார். திட்டமிடுதல், ஒழுங்கமைத்தல், விரிவாகவும் விலாவாரியாகவும் சிந்தித்தல், திட்டங்களை நடைமுறைப்படுத்துதல் ஆகிய அனைத்திலும் அவர் ஒப்பற்றவராக இருந்தார்.

அர்பேலா போரில் தன்னுடைய 50,000 படைவீரர்களை முன்னின்று வழிநடத்திச் சென்று, 10 லட்சம் வீரர்களைக் கொண்ட மாபெரும் பாரசீகப் படையை அவர் வீழ்த்தினார். தோல்வி என்ற வார்த்தைக்கு அவருடைய அகராதியில் இடமிருக்கவில்லை. அவர் தன்னிடத்திலும், தன்னுடைய

வீரர்களிடத்திலும், தடைகளிலிருந்து மீளுவதற்கான அவர்களுடைய திறனின்மீதும் முழுமையான நம்பிக்கை வைத்திருந்தார்.

பிற மாபெரும் தலைவர்களைப்போலவே, அலெக்சாண்டரும், தன்னுடைய வீரர்களை ஒழுங்கமைப்பதற்கும் அவர்களுக்கு உத்வேகமூட்டுவதற்குமான திறனைப் பெற்றிருந்தார். தன்னுடைய வலிமைகள்மீதும், வெற்றிக்கு இன்றியமையாதவையாக இருந்த முக்கியப் பகுதிகள்மீதும் ஒருமித்த கவனம் செலுத்துவதற்கான ஒரு நம்புதற்கரிய திறன் அவரிடம் இருந்தது. மாபெரும் தலைமைத்துவத்திற்கான அனைத்துப் பண்புநலன்களும் அவரிடம் ஒருங்கே அமைந்திருந்ததை அவருடைய வாழ்க்கையும் வரலாறும் நமக்குத் தெளிவாக எடுத்துக்காட்டுகின்றன.

உங்களை ஒரு தலைவராகப் பாருங்கள்

தங்களைச் சுற்றி என்ன நிகழ்ந்து கொண்டிருக்கிறது என்று தெரியாமல் திருதிருவென்று விழித்துக் கொண்டிருக்கின்ற ஒரு வகையான மக்களைப் பற்றி முன்னுரையில் நான் குறிப்பிட்டிருந்தேன். அதேபோல, நம்முடைய சமுதாயத்தில் மாற்றங்களுக்குக் காரணமான, மேல்மட்ட இரண்டு சதவீத மக்களைப் பற்றியும் நான் குறிப்பிட்டேன். நாம் அன்றாடம் செய்து கொண்டிருக்கின்ற மற்றும் கூறிக் கொண்டிருக்கின்ற விஷயங்களின் அடிப்படையில், எந்தவொரு நேரத்திலும் நாம் இவ்விரு நிலைகளுக்கும் இடையே மேலும் கீழும் போய்க் கொண்டிருக்கிறோம்.

நீங்கள் ஒரு சிறந்த தலைவராக ஆக விரும்பினால், அது உங்கள் கையில்தான் உள்ளது. இன்னும் சரியாகச் சொன்னால், அது உங்கள் மனத்தில்தான் இருக்கிறது. நீங்கள் உங்களைப் பற்றி எப்படி நினைக்கிறீர்களோ, நீங்கள் அப்படியே ஆகிறீர்கள். உங்களைப் பற்றி நீங்கள் கொண்டுள்ள அபிப்பிராயம், அதாவது, உங்களுடைய சுயபிம்பம்தான், உங்கள் செயற்திறனையும் நீங்கள்

எத்தகைய விளைவுகளைப் பெற்றுக் கொடுக்கிறீர்கள் என்பதையும் தீர்மானிக்கிறது. நீங்கள் உங்களை ஒரு சிறந்த தலைவராக உங்கள் மனக்கண்ணில் பார்ப்பதன் மூலம் அதிக ஆற்றல்மிக்க ஒரு தலைவராக உங்களால் ஆக முடியும்.

'காரணமும் அதன் விளைவும்' விதியிலிருந்துதான் அனைத்தும் தொடங்குகின்றன. பிரபஞ்சத்தின் அடிப்படை விதி அது. கணிதம், அறிவியல் போன்றவற்றில் உள்ள பிற அனைத்து விதிகளும் இதற்கு உட்பட்டே இருக்கின்றன. எதுவும் வெறுமனே நிகழுவதில்லை. காரணமும் அதன் விளைவும் விதியின் தாக்கங்கள் சக்திவாய்ந்தவையாக இருக்கின்றன. ஒவ்வொரு நபரின் வெற்றிக்குப் பின்னாலும் ஒரு காரணம் இருக்கிறது என்று அவ்விதி சுட்டிக்காட்டுகிறது. நீங்கள் இன்னொருவரைப்போல ஒரு வெற்றியாளராகத் திகழ விரும்பினாலோ அல்லது வெற்றிகரமான மனிதர்களையும் அவர்களுடைய நடத்தைகளையும் சாதனைகளையும் நீங்கள் அப்படியே நகலெடுக்க விரும்பினாலோ, அவர்கள் என்ன செய்தனர் என்பதைக் கண்டுபிடித்து அவற்றை நீங்களும் செய்யுங்கள். வெற்றிகரமான மக்கள் செய்கின்றவற்றை நீங்கள் மீண்டும் மீண்டும் செய்து வரும்போது, அவர்களுக்குக் கிடைத்த அதே விளைவுகளை இறுதியில் நீங்களும் பெறுவீர்கள்.

காரணமும் அதன் விளைவும் விதியோடு தொடர்புடைய இன்னொரு விதி நம்பிக்கை விதியாகும். நீங்கள் ஒன்றின்மீது உறுதியான நம்பிக்கை கொண்டிருந்தால், நீங்கள் நம்புகின்ற அந்த விஷயம் உங்களுடைய யதார்த்தமாக ஆகும் என்று அவ்விதி கூறுகிறது. இதை வேறு விதமாகக் கூறினால், நீங்கள் எப்படிப்பட்டவர் என்று நீங்கள் நம்புகிறீர்களோ, நீங்கள் அப்படிப்பட்டவராகவே ஆகிறீர்கள். "நம்பிக்கைதான் யதார்த்தத்தை உருவாக்குகிறது," என்று தத்துவவியலாளரான வில்லியம் ஜேம்ஸ் கூறியுள்ளார்.

உங்களை ஒரு தலைவராக ஆக்குவதும், நீங்கள் ஏற்கனவே ஒரு தலைவராக இருக்கும் பட்சத்தில் மாபெரும் ஆற்றல்மிக்க ஒரு தலைவராக உங்களை

உருவாக்குவதும்தான் இந்நூலின் நோக்கமாகும். நம்முடைய சமுதாயத்தில் உள்ள ஆற்றல்மிக்கத் தலைவர்கள் பலருடைய பண்புநலன்களையும் நடத்தைகளையும் மனப்போக்குகளையும் நான் இங்கு உங்களுக்கு விவரிக்கவிருக்கிறேன். நீங்கள் அவற்றை உள்வாங்கிக் கொண்டு, அவற்றை உங்களுடைய உள்ளார்ந்த இயல்பாக ஆக்கிக் கொண்டால், நீங்களும் ஒரு தலைவராக ஆகலாம்.

அத்தியாயம் இரண்டு

முன்னோக்குப் பார்வை

ஒரு சிறந்த தலைவர் ஒரு முன்னோக்கையும் ஒருவிதமான லட்சியத்தையும் கொண்டவராக இருக்கிறார். அந்த லட்சியம் மற்றவர்களுக்கு உத்வேகமூட்டுகிறது, அதை அடைவதில் அத்தலைவருக்கு உதவுவதற்கு அவர்களைத் தூண்டுகிறது. உண்மையில், நம்மைவிட மிகப் பெரிய ஒரு விஷயத்திற்கு நம்மை அர்ப்பணித்துக் கொள்ளுவதற்கான ஒரு பேரார்வம் நம் ஒவ்வொருவருக்குள்ளும் இருக்கிறது. அந்தப் பேரார்வத்தைத் தட்டியெழுப்பி, அந்த மாபெரும் விஷயத்தை அடைவதற்கு நம்மை அர்ப்பணித்துக் கொள்ள நம்மை ஊக்குவிப்பதற்கான திறனைத் தலைவர்கள் பெற்றுள்ளனர்.

அப்படியென்றால், ஒரு தலைவர் என்ற முறையில், மற்றவர்களுக்கு உத்வேகமும் உற்சாகமும் ஊட்டுகின்ற ஓர் இலக்கை நீங்கள் கொண்டிருக்க வேண்டும். தரமான இலக்குகள்தான் மற்றவர்களை ஊக்குவிக்கின்றன. பங்கு விலையை அதிகரித்தல், அதிகப் பணம் சம்பாதித்தல், ஒரு பதவி உயர்வைப் பெறுதல் போன்றவை யாரையும் அவ்வளவு தூரம் உற்சாகப்படுத்துவதுமில்லை, அவர்களுக்கு உத்வேகமூட்டுவதுமில்லை. ஆனால், நாம் மக்களுக்குத் தேவையான ஒரு பொருளையோ அல்லது சேவையையோ உருவாக்குவதும், மிகச் சிறந்த நபர்களாக ஆவதும், நம்முடைய துறையில் மாபெரும் வெற்றிகளைக் குவிப்பதும் நம் எல்லோருக்குமே உற்சாகமும் உத்வேகமும் அளிக்கின்றன.

ஒரு தலைசிறந்த நபராக இருக்க முயற்சி செய்யுங்கள்

ஒரு தலைசிறந்த நபராக இருப்பதுதான் ஒரு தலைவர் என்ற முறையில் நீங்கள் கொண்டிருக்கக்கூடிய மிக

முக்கியமான முன்னோக்காகும். அதே முன்னோக்கு உங்களுடைய வியாபாரத்திற்கும் உங்கள் நிறுவனத்திற்கும் பொருந்தும். உங்களுக்கும் உங்கள் நிறுவனத்திற்கும் மிகச் சிறந்தவற்றை மட்டுமே நீங்கள் ஏற்றுக் கொள்ள வேண்டும். எக்காரணம் கொண்டும் உங்கள் தரத்தையோ அல்லது உங்கள் நிறுவனத்தின் தரத்தையோ நீங்கள் ஒருபோதும் விட்டுக்கொடுக்கக்கூடாது.

உங்கள் வியாபாரத்தைப் பொருத்தவரை, "என்னுடைய விற்பனைப் பொருளின் அல்லது சேவையின் எந்தப் பண்புநலன் என்னுடைய வாடிக்கையாளர்களுக்கு மிகப் பொருத்தமானதாகவும் மிக முக்கியமானதாகவும் இருக்கிறது?" என்ற கேள்வியை நீங்கள் உங்களைக் கேட்டுக் கொள்ள வேண்டும்.

அந்தப் பண்புநலனை நீங்கள் கண்டுபிடித்தவுடன், அவ்விஷயத்தில் முதன்மைத் தரத்தை அடைவதில் உங்கள் ஊழியர்கள் மற்றும் மேலாளர்கள் அனைவருடைய ஆற்றல்களையும் படைப்புத்திறனையும் ஒன்றுகுவிப்பதன்மீது நீங்கள் கவனம் செலுத்த வேண்டும்.

நாம் மிகச் சிறந்தவர்களாக விளங்க வேண்டும். நீங்கள் உங்கள் துறையில் உள்ள மிகச் சிறந்த நபர்களுடன் இசைவாக இருக்கும்போதும், உங்களால் இயன்ற அளவு மிகச் சிறப்பாகச் செயல்படும்போதும் மட்டுமே உங்களைப் பற்றி நல்லவிதமாக உணருவீர்கள், அசாதாரணமான விஷயங்களைச் சாதிப்பதற்கான திறன் உங்களிடம் இருப்பதாக நம்புவீர்கள்.

அர்த்தத்தையும் குறிக்கோளையும் பதிய வையுங்கள்

ஒரு லட்சியத்திற்கு உங்களை அர்ப்பணித்துக் கொள்ளுவது உங்கள் வேலைக்கு ஓர் அர்த்தத்தையும் குறிக்கோளையும் கொடுக்கிறது. மனிதர்கள் என்ற முறையில், உணவும் காற்றும் நீரும் நமக்கு எந்த அளவுக்குத் தேவையோ, நம் வாழ்வில் அர்த்தமும் குறிக்கோளும் நமக்கு அதே அளவுக்குத்

தேவைப்படுகின்றன. நாம் குறிப்பிடத்தக்கவர்கள் என்ற உணர்வு நமக்குத் தேவைப்படுகிறது. நாம் குறிப்பிடத்தக்கவர்கள் என்ற உணர்வை நம்முள் ஏற்படுத்துகின்ற நபர்கள்தான் தலைவர்களாக இருக்கின்றனர். நாம் முக்கியமானவர்கள் என்ற உணர்வை அவர்கள் நம்முள் தோற்றுவிக்கின்றனர், நாம் செய்து கொண்டிருக்கின்ற வேலை மிகவும் மதிப்பு வாய்ந்தது என்று நமக்கு நினைவுபடுத்துகின்றனர். நாம் ஒரு லட்சியத்தை நோக்கிச் செயல்பட்டுக் கொண்டிருக்கின்ற ஒரு குழுவின் ஓர் இன்றியமையாத பகுதி என்ற உணர்வை அவர்கள் நம்முள் தூண்டுகின்றனர்.

மக்களை முக்கியமானவர்களாக உணரச் செய்வதற்கு நான்கு வழிகள் உள்ளன. முதலாவது, நன்றி கூறுதல். மக்கள் செய்கின்ற தரமான வேலைக்காகவும் நிறுவனத்தின் வெற்றிக்கு அவர்கள் ஆற்றுகின்ற பங்கிற்காகவும் அவர்களுக்கு நன்றி கூறுங்கள். மக்களுக்கு நீங்கள் நன்றி கூறுகின்ற ஒவ்வொரு முறையும், தாங்கள் அதிக மதிப்பு வாய்ந்தவர்கள் என்று அவர்கள் உணருவார்கள், நீங்கள் அவர்கள்மீது கொண்டுள்ள நம்பிக்கையை நியாயப்படுத்த அவர்கள் அதிகமாக ஊக்குவிக்கப்படுவார்கள்.

தாங்கள் அதிக முக்கியமானவர்கள், அதிக மதிப்பு வாய்ந்தவர்கள் என்ற உணர்வை மக்களிடம் ஏற்படுத்துவதற்கான இரண்டாவது வழி, அவர்களைப் பாராட்டுதல். கிடைக்கும் ஒவ்வொரு வாய்ப்பிலும், உங்கள் ஊழியர்கள் செய்துள்ள சாதனைகளுக்காக, அவை பெரியவையோ அல்லது சிறியவையோ, அவர்களைப் பற்றிப் புகழ்ந்து பேசுங்கள். அவர்கள் கொடுக்கின்ற பரிந்துரைகளுக்காகவும் உள்நோக்குகளுக்காகவும் அவர்களைப் பாராட்டுங்கள். அவர்கள் சிந்திக்கின்றனர் என்பதை அங்கீகரியுங்கள். புகழ்ச்சியை மக்கள் உணர்ச்சிபூர்வமாக எடுத்துக் கொள்ளுகின்றனர். நீங்கள் அவர்களைப் பாராட்டும்போது அவர்களுடைய சுயமதிப்பு உயருகிறது. மக்கள் ஒரு குறிப்பிடத்தக்க விஷயத்தைச் செய்திருக்கும்போது, உடனடியாகவும் உண்மையாகவும்

அவர்களைப் பாராட்டிவிடுங்கள். அப்போதுதான் உங்கள் பாராட்டு உண்மையானது என்ற உணர்வு அவர்களுக்கு ஏற்படும்.

மூன்றாவது வழி, அவர்களை மெச்சுதல். மக்களைத் தொடர்ந்து மெச்சுங்கள். விடாமுயற்சி போன்ற அவர்களுடைய பண்புநலன்களுக்காகவோ, அவர்கள் நேர்த்தியாக உடையணியும் விதத்திற்காகவோ, அல்லது அவர்களுடைய சாதனைகளுக்காகவோ அவர்களை மெச்சுங்கள்.

நான்காவது வழி, மக்கள் கூறுவதை கவனமாகக் காது கொடுத்துக் கேட்பது. இதுதான் மிக முக்கியமான வழியாகும். நீங்கள் அவர்களைத் தொடர்ந்து உதாசீனப்படுத்திக் கொண்டே இருந்தால், நிறுவனத்தின் இலக்குகளுக்கு அவர்கள் தங்களை அர்ப்பணித்துக் கொள்ள மாட்டார்கள். அவர்கள் தங்களுடைய யோசனைகளை அல்லது அபிப்பிராயங்களைத் தெரிவிப்பதற்கோ அல்லது பின்னூட்டக் கருத்துக்களைக் கொடுப்பதற்கோ நீங்கள் அவர்களுக்கு எந்த வாய்ப்பும் கொடுக்காமல், அவர்கள் வெறுமனே உங்களுடைய உத்தரவுகளை மட்டும் ஏற்றுக் கொண்டு அவற்றின்படி நடக்க வேண்டும் என்று நீங்கள் அவர்களைக் கட்டாயப்படுத்தினால், நிறுவனத்தின் குறிக்கோளில் தங்களுக்கு ஒரு குறிப்பிடத்தக்கப் பங்கு இருப்பதாக அவர்கள் ஒருபோதும் உணர மாட்டார்கள். நீங்கள் அவர்கள் கூறுவதைக் காது கொடுத்துக் கேட்க வேண்டும். நீங்கள் அவர்களுடைய பரிந்துரைகளை ஏற்றுக் கொள்ளவோ அல்லது அவர்கள் கூறுவதோடு உடன்படவோ வேண்டும் என்ற அவசியமில்லை, ஆனால் அவர்கள் அவற்றைத் தெரிவிப்பதற்கு அவர்களுக்கு ஒரு வாய்ப்பு நிச்சயமாகக் கொடுக்கப்பட்டாக வேண்டும்.

ஒரு பொது நோக்கம்

ஒரு நல்ல இலக்கோ அல்லது ஒரு நல்ல குறிக்கோளோ ஒரு நிறுவனத்திற்கு மட்டுமல்லாமல், அந்நிறுவனத்தில்

உள்ள அனைவருக்கும் ஒரு தெளிவான திசையைக் காட்டுகிறது.

ஒரு நல்ல இலக்கு ஒரு பொதுவான நோக்கத்திற்காக எல்லோரையும் ஒன்றுபடுத்துகிறது. எடுத்துக்காட்டாக, ஐபிஎம் நிறுவனம், உலகின் பிற அனைத்து நிறுவனங்களுக்கும் தரமான வாடிக்கையாளர் சேவையைக் கொடுப்பதைத் தன்னுடைய இலக்குகளில் ஒன்றாகக் கொண்டுள்ளது. தன்னுடைய வாடிக்கையாளர்கள்மீது உண்மையான அக்கறை கொண்டுள்ள ஒரு நிறுவனமாகத் தான் அறியப்பட வேண்டும் என்பது அந்நிறுவனத்தின் குறிக்கோள்களில் ஒன்று. அந்தக் குறிக்கோளை நிறைவேற்றுவதற்கு, தரமான மற்றும் அளவிடத்தக்க ஓர் இலக்கு அதனிடம் இருக்கிறது. அந்த இலக்கு அந்நிறுவனத்தில் உள்ள எல்லோருக்கும் உற்சாகமும் உத்வேகமும் அளிப்பதாக இருக்கிறது. ஏனெனில், அவர்கள் எல்லோரும் எல்லா நேரமும் அதைப் பற்றியே சிந்திக்கின்றனர், அதைப் பற்றியே பேசுகின்றனர். தாங்கள்தான் சிறந்தவர்கள் என்றும், வாடிக்கையாளர்கள்மீது தாங்கள் அக்கறை கொண்டிருக்கும் விதத்தைப்போல உலகில் வேறு எந்த நிறுவனமும் தம்முடைய வாடிக்கையாளர்களை அக்கறையோடு கவனித்துக் கொள்ளுவதில்லை என்றும் அவர்கள் நம்புகின்றனர். தன்னுடைய வேலை ஏதோ ஒரு விதத்தில் வாடிக்கையாளர்களுக்குச் சேவை செய்வதுடன் தொடர்பு கொண்டுள்ளது என்பதை ஐபிஎம் நிறுவனத்தில் உள்ள ஒவ்வோர் ஊழியரும் அறிந்திருக்கிறார். இந்த அறிதல், ஒரு பொது நோக்கத்திற்காக அவர்கள் எல்லோரையும் ஒன்றுபடுத்துகிறது.

ஒரு நிறுவனத்தின் குறிக்கோளை அதன் குறிக்கோள் வாசகம் விளக்குகிறது. ஒரு குறிக்கோள் வாசகம் என்பது, நிறுவனம் எதற்காக நிறுவப்பட்டிருக்கிறது என்பதையும், அதன் ஒட்டுமொத்த நோக்கம் என்ன என்பதையும் தெளிவாக எடுத்துரைக்கின்ற ஒரு வாசகமாகும். குறிக்கோள் வாசகங்கள் வழக்கமாக வாடிக்கையாளர்களை ஏதோ ஒரு விதத்தில் உள்ளடக்கியிருக்கும். எடுத்துக்காட்டாக, உங்கள்

விற்பனைப் பொருளோ அல்லது சேவையோ எப்படி வாடிக்கையாளர்களின் வாழ்க்கையைச் சிறப்புறச் செய்யும் என்பது அதில் குறிப்பிடப்பட்டிருக்கும். வீட்டில் உருவாக்கப்படுகின்ற வீடியோக்களை மக்கள் இணையத்திற்கு அனுப்புவதற்கு ஒரு வழி இருக்க வேண்டும் என்பது ‘யூ டியூப்’ நிறுவனரான சேட் ஹர்லியின் குறிக்கோளாக இருந்தது. மிகவும் பயனுள்ள, நெறிமுறை சார்ந்த நிதிச் சேவை நிறுவனமாகத் தன்னுடைய நிறுவனம் இருக்க வேண்டும் என்பது சார்லஸ் ஷுவாபின் நோக்கமாக இருந்தது. இணையத்தளத்தில் விஷயங்களைத் தேடுவதை எளிதாக்க வேண்டும் என்பது கூகுள் நிறுவனர்களான லேரி பேஜ் மற்றும் செர்ஜி பிரின்னின் நோக்கமாக இருந்தது.

உங்கள் நிறுவனம் இருப்பதற்கான காரணம் என்ன? அதன் நோக்கம் என்ன?

ஒவ்வொரு வியாபாரத்தின் மையக் குறிக்கோள்

ஒரு வியாபாரத் தலைவருக்கு, எல்லாவற்றையும்விட மேலாக ஒரே ஒரு மைய நோக்கம்தான் இருக்கிறது. ஒரு வாடிக்கையாளரைக் கைவசப்படுத்தி, அவருக்குச் சேவை செய்வதுதான் அது. தலைவர்கள் தங்கள் வாடிக்கையாளர்களைத் தங்கள் நிறுவனத்தின் மையமாகக் கருதுகின்றனர். ஐபிஎம், நார்ட்ஸ்ட்ராம் போன்ற நிறுவனங்கள் உட்பட ஏராளமான நிறுவனங்கள் தங்கள் வாடிக்கையாளர்கள்மீதுதான் முக்கியக் கவனம் செலுத்துகின்றன. தங்களுடைய வாடிக்கையாளர்கள் யார் என்பதையும், அந்த வாடிக்கையாளர்களைத் திருப்திப்படுத்துவதுதான் தங்கள் நிறுவனத்தின் நோக்கம் என்பதையும் எல்லோரும் ஒப்புக் கொள்ளும்போது, எல்லோரையும் ஒன்றுபடுத்தும் வேலை எளிதாகிவிடுகிறது.

ஒரு நிறுவனம் எவ்வளவு சிறப்பாக இயங்குகிறது என்பதை ஓர் எளிய சோதனையின் வாயிலாகக் கண்டுபிடித்துவிடலாம் என்று நான் நம்புகிறேன். நீங்கள்

ஒரு நிறுவனத்திற்குப் போயிருக்கும்போது, மக்கள் தங்களுடைய வாடிக்கையாளர்களைப் பற்றி எப்படிப் பேசுகிறார்கள் என்பதை உன்னிப்பாக கவனியுங்கள். ஒரு நல்ல நிறுவனத்தில், வாடிக்கையாளர்களைப் பற்றி எல்லோரும் மரியாதையுடன் குறிப்பிடுகின்றனர். வாடிக்கையாளர்கள் உண்மையிலேயே முக்கியமானவர்கள் என்பதுபோல அவர்களைப் பற்றி ஊழியர்கள் அனைவரும் பெருமிதத்தோடு பேசுகின்றனர். ஒரு வாடிக்கையாளர் தொலைபேசியில் அழைப்பு விடுக்கும்போது, அது ஒரு முக்கியமான நிகழ்வாகக் கருதப்படுகிறது. ஒரு வாடிக்கையாளருக்கு ஒரு பிரச்சனை ஏற்படும் நேரத்தில் அவருக்கு உதவி செய்யப்படும்போது, அது கொண்டாட்டத்திற்கான ஒரு காரணமாகப் பார்க்கப்படுகிறது. ஒரு வாடிக்கையாளர் அந்நிறுவனத்தைத் தொலைபேசியில் அழைத்து, தான் வாங்கிய பொருள் அல்லது சேவை குறித்துத் திருப்தியையும் மகிழ்ச்சியையும் தெரிவிக்கும்போது, எல்லோரும் பெருமிதம் கொள்ளுகின்றனர். தாங்கள் உண்மையிலேயே மதிப்பு வாய்ந்த ஏதோ ஒன்றைச் சாதித்திருக்கின்ற உணர்வை அவர்கள் பெறுகின்றனர்.

உங்கள் நிறுவனத்தில் உள்ளவர்கள் உங்கள் வாடிக்கையாளர்களைப் பற்றி எப்படிப் பேசுகின்றனர்?

உங்கள் நிறுவனத்தில் நீங்கள் ஒரு துறையின் தலைவராக இருப்பதாக வைத்துக் கொள்ளுவோம். உங்கள் துறை இன்னொரு துறைக்குச் சேவைகளை வழங்குகிறது. அப்படியானால், அந்தத் துறை உங்களுடைய ஒரு வாடிக்கையாளர் என்று அர்த்தமாகிறது. நீங்கள் உருவாக்குகின்ற பொருட்களையோ அல்லது சேவைகளையோ பெறுகின்ற எவரொருவரும் உங்கள் வாடிக்கையாளர்களே. அந்த வாடிக்கையாளர்களைத் திருப்திப்படுத்துவதன்மீது தலைவர்கள் மிகுந்த கவனம் செலுத்த வேண்டியது இன்றியமையாதது.

நீங்கள் ஒரு வியாபாரத் தலைவராகவோ அல்லது ஒரு நிறுவனத்தின் அல்லது ஒரு துறையின் தலைவராகவோ ஆகப் போகிறீர்கள் என்றால், உங்கள் நிறுவனத்தின்

அல்லது துறையின் குறிக்கோளும் இலக்குகளும் என்னவாக இருக்கப் போகின்றன என்பது பற்றி நிதானமாகச் சிந்திப்பதற்கு நீங்கள் நேரம் ஒதுக்கிக் கொள்ள வேண்டும். உங்கள் குறிக்கோள் தலைசிறந்த ஒன்றாகவும் மற்றவர்களுக்கு உதவக்கூடியதாகவும் இருக்க வேண்டும் என்ற உறுதிதான் உங்களுடைய ஏற்றத்தின் துவக்கமாகும், அதுதான் உங்களை உயர்ந்த தலைமைப் பொறுப்பில் கொண்டு சேர்க்கும்.

அத்தியாயம் மூன்று

ஒரு செயல்வீரராக இருங்கள்

நெப்போலியன், அலெக்சாண்டர், ஃபுளாரன்ஸ் நைட்டிங்கேல், அன்னை தெரேசா ஆகியோருடைய வாழ்க்கையை நீங்கள் பார்க்கும்போது, அவர்கள் தங்கள் வாழ்நாள் முழுவதும் துடிப்பாகச் செயல்பட்டுக் கொண்டிருந்ததை நீங்கள் காண்பீர்கள். அவர்கள் அளவுக்கதிகமாகச் சிந்திக்கவில்லை, விஷயங்கள் தாமாக நிகழுவதற்காகக் காத்திருக்கவில்லை. அவர்கள் அனைவருமே ஒரு யோசனையை அல்லது ஒரு குறிக்கோளைக் கொண்டிருந்தனர். அவர்கள் அந்த யோசனையை அல்லது குறிக்கோளைப் பெற்ற மறுகணமே செயலில் இறங்கினர்.

தலைவர்கள் புதுமைப் புனைவாளர்களாகவும் துணிச்சலான காரியங்களில் இறங்குபவர்களாகவும் இருக்கின்றனர். அவர்கள் எந்தவொரு விஷயத்தையும் பற்றி அளவுக்கதிகமாகச் சிந்திப்பதில்லை.

இன்றைய வியாபாரத் தலைவர்களின் கொள்கை கிட்டத்தட்ட இப்படித்தான் அமைந்துள்ளது: “செய்யுங்கள். பிரச்சனையைத் தீருங்கள். முயற்சி செய்யுங்கள்.” முன்னணி நிறுவனங்கள் அதிகமான விஷயங்களை முயற்சிக்கின்றன, அதிகமான காரியங்களில் இறங்குகின்றன, பிறகு அவற்றைக் கையாளுகின்றன என்று நூலாசிரியரான தாமஸ் பீட்டர்ஸ் கூறியுள்ளார். புதிய விஷயங்களை முயற்சித்துப் பார்க்க அவை தயங்குவதில்லை, அவற்றை ஆய்வு செய்வதில் பல மாதங்களையோ அல்லது ஆண்டுகளையோ அவை செலவிடுவதில்லை. அவை விரைவாகச் செயலில் இறங்கிவிடுகின்றன, முன்னோக்கிச் செல்லுகின்றன.

செயலில் இறங்கியது எப்படி இருபது லட்சம் டாலர்கள் பணத்தை மிச்சப்படுத்திக் கொடுத்தது

தலைவர்கள் தனிப்பட்ட முறையில் செயல்வீரர்களாக இருக்கின்றனர். அவர்கள் தங்களுடைய நிறுவனங்களைத் தொடர்ந்து முன்னோக்கி எடுத்துச் செல்லுகின்றனர், எப்போதும் துடிப்பாகச் செயல்பட்டுக் கொண்டிருக்கின்றனர். இன்று செய்யப்படக்கூடிய ஒரு காரியத்தை நாளைவரை தள்ளிப் போடாதீர்கள்.

செயல்நடவடிக்கைக்கு நேரெதிரானது காலம் தாழ்த்துதல். தலைவர்கள் ஒருபோதும் காலம் தாழ்த்துவதில்லை, இல்லாவிட்டால் அவர்கள் தலைவர்களாகவே ஆகியிருக்க மாட்டார்கள். என் தொழில்வாழ்க்கையின் துவக்கத்தில் நான் கற்றுக் கொண்ட ஒரு பாடம் இது. நான் ஒரு பெரிய நிறுவனத்தில் வேலை செய்து கொண்டிருந்தபோது, ரீனோ நகரில் எங்கள் நிறுவனம் இருபது லட்சம் டாலர்கள் விலை கொடுத்து வாங்கிக் கொண்டிருந்த ஒரு நிலத்தில் கட்டுமானப் பணியைத் துவக்க ஏற்பாடு செய்யும்படி என்னுடைய மேலதிகாரி என்னிடம் கேட்டுக் கொண்டார். அடுத்த ஓரிரு வாரங்களில் நான் அங்கு செல்லலாம் என்று அவர் என்னிடம் கூறினார். அந்த நேரத்தில் நான் என் நிறுவனத்தில் எந்தத் தலைமைப் பொறுப்பிலும் இருக்கவில்லை. ஆனால் நான் ஒருபோதும் காலம் தாழ்த்துவதில்லை என்பதால், மறுநாள் காலையிலேயே நான் ரீனோ நகருக்குச் சென்றேன். நான் அங்கு போய்ச் சேர்ந்த உடனேயே, கட்டுமானப் பொறியாளர் உட்பட, அந்த நிலத்தில் கட்டுமானப் பணியில் ஈடுபடவிருந்த அனைத்து நபர்களையும் நான் சந்திக்கத் தொடங்கினேன். அந்த நிலத்தில் ஏதோ பிரச்சனை இருந்ததாக எனக்குத் தோன்றியது. அன்று மாலையில் அந்த நிலத்தை எங்கள் நிறுவனம் வாங்கவிருந்ததற்கு ஒருசில மணிநேரத்திற்கு முன்பாக, அந்நிலத்தின் பிரச்சனையை நான் கண்டுபிடித்தேன். அந்நிலத்திற்குத் தண்ணீர் வரவு இருக்கவில்லை. அந்த நிலத்தில் கட்டுமானத்திற்கான வாய்ப்பே இருக்கவில்லை. நான் உடனடியாகச் செயலில் இறங்கியதால், எதற்கும் பயனற்ற ஒரு நிலத்தை வாங்குவதற்கு என் நிறுவனம் செலவிடவிருந்த இருபது லட்சம் டாலர்கள் பணத்தை நான் என் நிறுவனத்திற்கு

மிச்சப்படுத்திக் கொடுத்தேன். என் மேலதிகாரி என்னைக் குறித்து மிகவும் மகிழ்ச்சியடைந்தார். அதைத் தொடர்ந்து, ஓராண்டுக்குள் நான் மூன்று துறைகளின் தலைவராக ஆக்கப்பட்டேன், நாற்பத்திரண்டு மக்கள் என்கீழ் வேலை செய்து கொண்டிருந்தனர்.

முன்னோக்கிச் சிந்தியுங்கள்

தலைவர்கள் முன்னோக்கிச் சிந்திக்கின்றனர். பெரும்பாலான தலைவர்கள் எதிர்காலத்தில்தான் வாழுகின்றனர். அவர்களுடைய சிந்தனை எப்போதும் எதிர்காலத்தின்மீதே குவிந்திருக்கிறது. எதிர்காலம் எப்படி இருக்கும், அதை எப்படி உருவாக்கலாம் என்ற ரீதியில் அவர்கள் சிந்திக்கின்றனர். தலைவர்களாக இல்லாதவர்கள் நிகழ்காலத்தின்மீதும் கடந்தகாலத்தின்மீதும் கவனம் செலுத்துகின்றனர். முன்னோக்கிச் சிந்திப்பது என்றால், திட்டவட்டமான இலக்குகளை வகுத்துக் கொண்டு, அந்த இலக்குகளை அடைவதை நோக்கிப் பயணிப்பதன்மீது ஒவ்வொரு நாளும் கவனம் செலுத்துவது என்று அர்த்தமாகும்.

தலைவர்கள் தங்கள் இலக்குகளை அடைவதற்குப் பின்வரும் ஏழு நடவடிக்கைகளை மேற்கொள்ளுகின்றனர்:

1. உங்களுடைய முக்கியமான இலக்குகளைக் கண்டுகொள்ளுங்கள். உங்கள் தனிப்பட்ட வாழ்க்கையிலும் உங்கள் தொழில்வாழ்க்கையிலும் நீங்கள் எவற்றையெல்லாம் அடைய விரும்புகிறீர்கள் என்று துல்லியமாகத் தீர்மானித்துக் கொள்ளுங்கள். தெளிவு இங்கு இன்றியமையாதது.

2. உங்கள் இலக்குகளை எழுதிக் கொள்ளுங்கள். உங்கள் இலக்குகள் திட்டவட்டமாகவும் விபரமாகவும் இருக்க வேண்டும். அவை அளவிடத்தக்கவையாக இருக்கும்படி பார்த்துக் கொள்ளுங்கள். எடுத்துக்காட்டாக, அடுத்த இரண்டு ஆண்டுகளில் உங்களுடைய விற்பனையை இரட்டிப்பாக்குவது உங்கள் இலக்காக இருக்கலாம். எனவே, அதை எழுதிக் கொள்ளுங்கள்.

எழுத்துபூர்வமாக இல்லாத ஒரு விஷயம் உண்மையில் ஒரு தெளிவற்ற ஆசை மட்டுமே.

3. உங்கள் இலக்கிற்கு ஒரு காலக்கெடுவை நிர்ணயித்துக் கொள்ளுங்கள். உங்களுடையது ஒரு பெரிய இலக்காக இருந்தால், அதைப் பல சிறிய இலக்குகளாகப் பிரித்துக் கொண்டு, அவை ஒவ்வொன்றுக்கும் ஒரு காலக்கெடுவை நிர்ணயித்துக் கொள்ளுங்கள். காலக்கெடுக்களுடன்கூடிய இலக்குகள் நமக்கு ஆற்றலளிக்கின்றன.

4. ஒவ்வொரு முக்கிய இலக்கையும் அடைவதற்கு நீங்கள் செய்ய வேண்டியவற்றை ஒரு பட்டியலிட்டுக் கொள்ளுங்கள். விரிவாகச் சிந்தியுங்கள். அதிகமான விஷயங்கள் உங்களுக்குத் தோன்றத் தோன்ற, அவற்றை அப்பட்டியலில் சேர்த்துக் கொள்ளுங்கள். அப்பட்டியல் முழுமை பெறும்வரை தொடர்ந்து இதைச் செய்யுங்கள்.

5. ஒரு செயற்திட்டத்தை உருவாக்குங்கள். இங்குதான் நீங்கள் உங்கள் பட்டியலைத் திட்டவட்டமான நடவடிக்கைகளாக மாற்றுகிறீர்கள். நீங்கள் இரண்டு விஷயங்களைப் பற்றிச் சிந்திக்க வேண்டும்: முன்னுரிமை மற்றும் வரிசைக்கிரமம். உங்கள் பட்டியலில் உள்ள எந்த நடவடிக்கைகள் மிகவும் முக்கியமானவை? அவற்றில் எது முதலில் செய்யப்பட வேண்டும்? முன்னுரிமைகளை நிர்ணயிக்கும்போது, 80/20 விதியை நினைவில் கொள்ளுங்கள். நீங்கள் செய்பவற்றில் 20 சதவீத விஷயங்கள் உங்கள் 80 சதவீத விளைவுகளுக்குக் காரணமாக இருக்கின்றன. முக்கியமற்ற விஷயங்களில் நீங்கள் உங்கள் நேரத்தை வீணாக்க விரும்ப மாட்டீர்கள். உங்களின்கீழ் பணியாற்றுகின்ற மக்களும் முக்கியமற்ற விஷயங்கள்மீது நேரத்தை விரயமாக்குவதை நீங்கள் விரும்ப மாட்டீர்கள். நீங்களும் உங்கள் நிறுவனமும் உங்களுடைய இலக்குகளை அடைய எந்த நடவடிக்கைகள் உண்மையிலேயே உதவப் போகின்றன என்பதைக் கண்டுபிடியுங்கள். வரிசைக்கிரமத்தைப் பொருத்தவரை, எது முதலில் செய்யப்பட வேண்டும், எது இரண்டாவதாகச் செய்யப்பட வேண்டும் என்பதை நீங்கள்

துல்லியமாக அறிந்திருக்க வேண்டும். எந்தவொரு திட்டத்திலும், சில நடவடிக்கைகள் வேறு சில குறிப்பிட்ட நடவடிக்கைகளைச் சார்ந்திருக்கும். உங்கள் பாதையில் குறுக்கிடுகின்ற குறைபாடுகளையும் முட்டுக்கட்டைகளையும் தெரிந்து கொள்ளுங்கள். முன்னுரிமை முக்கியமானது. உங்களுடைய மிகப் பெரிய தடைகள் எவை? நீங்கள் உங்கள் இலக்கை அடைவதற்கு முன்பாக நிச்சயமாகக் கடந்தாக வேண்டிய விஷயங்கள் எவை?

6. செயலில் இறங்குங்கள். இப்போது உங்களிடம் ஒரு செயற்திட்டம் இருக்கின்ற நிலையில், உங்கள் பாதையில் என்னென்ன முட்டுக்கட்டைகள் உள்ளன என்பதைத் தெளிவாகத் தெரிந்துள்ள நிலையில், அடுத்து நீங்கள் உடனடியாகச் செயலில் இறங்க வேண்டும். இனி தாமதிப்பதில் அர்த்தமில்லை. பலர் தங்கள் இலக்குகள் குறித்தும் திட்டங்கள் குறித்தும் நடவடிக்கை எடுக்கத் தவறுவதுதான் அவர்கள் தோல்வியைத் தழுவுவதற்குக் காரணமாகும். தலைவர்கள் அந்தத் தவறைச் செய்வதில்லை.

7. தினமும் ஏதேனும் ஒரு நடவடிக்கையை மேற்கொள்ளுங்கள். நீங்கள் காலையில் எழுந்திருக்கும்போது, உங்கள் நாளைத் திட்டமிட்டுக் கொள்ளுங்கள். உங்களை உங்கள் இலக்குகளை நோக்கி அழைத்துச் செல்லக்கூடிய எதையேனும் அன்று செய்யுங்கள்.

“எதிர்காலத்தைப் பற்றிச் சிந்திப்பது ஒரு தலைவரின் பொறுப்பு. வேறு யாராலும் அதைச் செய்ய முடியாது,” என்று பீட்டர் டிரக்கர் கூறியுள்ளார். “எதிர்காலத்தைப் பற்றிச் சிந்திக்காத ஒருவருக்கு எந்த எதிர்காலமும் இருக்காது,” என்று உத்திசார் திட்டமிடுதலில் வல்லுனரான மைக்கேல் காமி கூறுகிறார். “எதிர்காலத்தைக் கணிப்பதற்குச் சிறந்த வழி அந்த எதிர்காலத்தை உருவாக்குவதுதான்,” என்று நூலாசிரியரும் மேலாண்மை வல்லுனருமான அலெக் மெக்கென்சி கூறுகிறார். இலக்குகளை நிர்ணயிப்பதன்

மூலமும், தினமும் சிறிய அடிகள் எடுத்து வைத்து அந்த இலக்குகளை நோக்கி முன்னோக்கிச் செல்லுவதன் மூலமும் தலைவர்கள் தங்களுடைய எதிர்காலத்தை உருவாக்குகின்றனர்.

அத்தியாயம் நான்கு

துணிச்சல் எனும் பண்புநலன்

தலைமைத்துவத்தின் முக்கியமான பண்புநலன்களில் துணிச்சலும் ஒன்று. முன்னோக்கி அடியெடுத்து வைக்க ஒரு தலைவருக்கு உதவுவது துணிச்சல்தான். அதேபோல, ஒரு தலைவரைப் பின்தொடர்ந்து செல்லுவதற்கு மக்களைத் தூண்டுவதும் அதே துணிச்சல்தான். துணிச்சலை நம்மிடம் வளர்த்துக் கொள்ள முடியும். பிறக்கும்போதே யாரும் துணிச்சலோடு பிறப்பதில்லை, ஆனால் நீங்கள் கற்றுக் கொள்ளக்கூடிய ஒரு விஷயம் அது.

துணிச்சல்கூட ஒரு பழக்கம்தான். அதைத் தொடர்ந்து பயிற்சி செய்வதன் மூலம் உங்களால் அதை உங்களிடம் வளர்த்துக் கொள்ள முடியும். ஒரு சவாலில் இருந்து பின்வாங்குவதற்கோ அல்லது அதைக் கையாளத் தயங்குவதற்கோ நீங்கள் எத்தனிக்கும்போது, முன்னோக்கிச் செல்ல உங்களை நீங்களே உந்தித் தள்ளுங்கள். எந்த விஷயங்களைக் கண்டு நீங்கள் பயப்படுகிறீர்களோ, அவற்றை நோக்கி எப்போதும் நகருங்கள். நீங்கள் எந்த விஷயங்களையும் எந்த மக்களையும் கண்டும் பயப்படுகிறீர்களோ, அவற்றிலிருந்து விலகிச் செல்லுவதன் மூலமும் அவற்றைத் தவிர்ப்பதன் மூலமும் கோழைத்தனம் எனும் பழக்கத்தை உங்களிடம் உருவாக்குகிறீர்கள். கோழைத்தனத்தை விடுத்துத் துணிச்சலைக் கைவசப்படுத்த முயற்சி செய்யுங்கள். நீங்கள் பயப்படுகின்ற விஷயங்கள், மக்கள், அல்லது சூழ்நிலைகளை தினமும் நேருக்கு நேர் எதிர்கொள்ளுவதை நீங்கள் ஒரு பழக்கமாக ஆக்கிக் கொள்ள வேண்டும். நீங்கள் ஒரு பயத்தை எதிர்கொண்டு அதை வெற்றி கொள்ளும் ஒவ்வொரு முறையும், உங்கள் துணிச்சல் வளருகிறது. இறுதியில், நீங்கள் பயப்படுகின்ற

விஷயங்களைத் தொடர்ந்து செய்வதன் மூலம், நீங்கள் இனி எதைக் கண்டும் பயப்பட மாட்டீர்கள்.

நீங்கள் துணிச்சலோடு செயல்பட்டால், பார்வைக்குப் புலப்படாத ஒரு சக்தி உங்கள் உதவிக்கும் வரும். வியாபாரத்தில் பெரும் வெற்றிகளைக் குவித்தப் பலருடன் நான் இணைந்து பணியாற்றியிருக்கிறேன். அவர்களில் பலருக்குக் குறைவான திறமைகளும் வளவசதிகளும் இருந்தும்கூட, ஒரு வாய்ப்புக் கிடைத்தபோது துணிந்து அதை முயற்சித்துப் பார்ப்பதற்கான உத்வேகம் அவர்களிடம் இருந்ததை நான் கண்டேன்.

நீங்கள் களத்தில் இறங்கும்போது, விஷயங்கள் எப்படியோ உங்களுக்குச் சாதகமாக வேலை செய்யத் தொடங்குகின்றன. நீங்கள் கனவிலும் நினைத்துப் பார்த்திராத வழிகளில் விஷயங்களைச் சாதிப்பதற்கு மக்களும் சூழல்களும் உங்களுக்கு உதவுவதை நீங்கள் காண்பீர்கள். தொடர்ந்து துணிச்சலைப் பயிற்சி செய்யுங்கள். பயத்தை விட்டுத்தள்ளுங்கள்.

ஒரு செயலைத் துவக்க எப்போதும் தயாராக இருப்பது துணிச்சலை வளர்த்துக் கொள்ளுவதற்கான ஒரு முக்கியமான அம்சமாகும். ஒரு விஷயத்தை வேறொருவர் செய்யட்டும் என்று தலைவர்கள் காத்திருப்பதில்லை. ஒரு சண்டையில், தாக்குதலை எப்போது மேற்கொள்ள வேண்டும் என்று தன்னுடைய எதிரி தீர்மானிப்பதற்காக ஒரு தளபதி காத்திருப்பதில்லை. தலைவர்கள் தாக்குதல் மனப்போக்கைக் கொண்டவர்களாக இருக்கின்றனர்.

பிரஷ்யாவின் மன்னராகத் திகழ்ந்த ஃபிரெட்ரிக் பற்றிய கதையை நான் படித்துள்ளேன். அவர் தன் எதிரிகளை எதிர்கொண்டபோதெல்லாம், அவர்களுடைய படைகள் எவ்வளவு பெரிதாக இருந்தாலும் சரி, தாக்குதலிலேயே அவர் கவனம் செலுத்தினார். நீங்கள் பிரஷ்யாவின் எதிரியாக இருந்து, ஃபிரெட்ரிக்கை நீங்கள் எதிர்கொண்டால், அவர் உங்களை உடனடியாகத் தாக்குவார். உங்களிடம் 70,000 வீரர்கள் இருந்து, அவரிடம் வெறும் 10,000 வீரர்கள் மட்டுமே இருந்தாலும்கூட அவர்

உங்களைத் தாக்குவார். "தாக்கு! தாக்கு! தாக்கு!" என்பதே அவருடைய தாரக மந்திரமாக இருந்தது.

அவர் ஏராளமான சண்டைகளில் தோல்வியுற்றார் என்பது உண்மை. ஆனால், முக்கியமான போர்களில் அவர் வெற்றி பெற்றார், ஒரு மாபெரும் மன்னனாகத் திகழ்ந்தார். தாங்கள் அவரை எதிர்கொண்டால், அவர் நிச்சயமாகத் தன்னுடைய படைகளைக் கொண்டு தங்களைத் தாக்கித் தோற்கடித்துவிடுவார் என்பதை இறுதியில் மற்ற அனைத்துத் தலைவர்களும் உணர்ந்து கொண்டனர்.

பாதை மாறாதீர்கள்

பாதை மாறாமல் இருப்பதற்கான திறன், துணிச்சலின் இன்னோர் அடையாளச் சின்னமாகும். இது பொறுமையான துணிச்சல் என்று அழைக்கப்படுகிறது. பிரிட்டனின் முன்னாள் பிரதமரான மார்கரெட் தாட்சர் இந்த வகையான துணிச்சலுக்குப் புகழ் பெற்றவராகத் திகழ்ந்தார். விஷயங்கள் எவ்வளவு கடினமாக இருந்தாலும், நீங்கள் எவ்வளவு மன அழுத்தத்தை எதிர்கொண்டாலும், எடுத்துக் கொண்ட காரியத்தில் உறுதியாக இருங்கள். சில சமயங்களில், நீங்கள் போதிய காலம் அப்பாதையில் தாக்குப்பிடித்தால், போதிய அளவு கடினமாக முயற்சித்தால், விஷயங்கள் உங்களுக்குச் சாதகமாக நிகழத் தொடங்கும்.

இரண்டாம் உலகப் போரின்போது ஜெர்மனி இங்கிலாந்தை வீழ்த்தும் நிலையில் இருந்த நேரத்தில், வின்ஸ்டன் சர்ச்சில் தன்னுடைய மிகப் பிரபலமான உரையை நிகழ்த்தினார். "நாம் ஒருபோதும் சரணடைய மாட்டோம்!" என்று அவர் தன் வீரர்களிடையே முழங்கினார். ஹிட்லருடன் சமாதானம் செய்து கொள்ளலாம் என்று மற்றவர்கள் அவரை வற்புறுத்திக் கொண்டிருந்தபோதிலும், அவர் தன்னுடைய கொள்கையில் விடாப்பிடியாக இருந்தார். இவ்விஷயத்தில் தான் விட்டுக்கொடுக்க மறுத்ததற்கான காரணத்தை அவர் தனிப்பட்ட முறையில் பகிர்ந்து

கொண்டார். "நான் வரலாற்றைப் படித்திருக்கிறேன். நீங்கள் போதுமான காலம் தொடர்ந்து தாக்குப்பிடிக்கும்போது, ஏதோ ஒன்று எப்போதும் நிகழுகிறது என்று வரலாறு எடுத்துரைக்கிறது," என்று அவர் கூறினார். அவர் கூறியது முற்றிலும் சரியாக இருந்தது. ஒரு மாதத்திற்குள், ஜப்பானியர்கள் அமெரிக்காவின் பேர்ல் ஹார்பரில் குண்டு போட்டனர், ஹிட்லர் அமெரிக்காமீது போர்ப் பிரகடனம் செய்தார். இதன் விளைவாக, இரண்டாம் உலகப் போரில் அமெரிக்கா இங்கிலாந்துடன் கைகோர்த்தது.

முன்னோக்கிச் செல்லத் துணியுங்கள்

சவாலான காரியங்களில் துணிந்து இறங்குபவர்களுக்கே எதிர்காலம் சொந்தமாகிறது என்பதை நினைவில் கொள்ளுங்கள். சவாலான காரியங்களைத் தவிர்க்கின்ற மக்களின் வாழ்வில் எந்த மகத்துவமும் இருப்பதில்லை.

அதற்காக, நீங்கள் உங்களுடைய வாழ்க்கையையும் உங்கள் சொத்துக்களையும் பணயம் வைக்க வேண்டும் என்று அர்த்தமில்லை. நீங்கள் முன்னோக்கிச் செல்லும் விதத்தில், சூழ்நிலையைச் சீர்தூக்கிப் பார்த்து, பொருத்தமான நேரத்தில் சவாலான காரியங்களில் துணிச்சலாக இறங்க வேண்டும் என்பதுதான் அதன் அர்த்தமாகும். நீங்கள் ஒரு காரியத்தில் ஈடுபடுவதற்கு முன்பாக, அதனால் விளையக்கூடிய மிக மோசமான விளைவு என்னவாக இருக்கும் என்று நினைத்துப் பாருங்கள். பிறகு, தேவையற்ற ஆபத்துக்களைக் குறைப்பதற்கு உங்களால் முடிந்த எல்லாவற்றையும் செய்யுங்கள். ஆனால், துணிச்சலோடு எதிர்காலத்தை நோக்கி அடியெடுத்து வையுங்கள். இந்தப் பண்புநலன்தான் தலைவர்களை மற்றவர்களிடமிருந்து தனித்துக் காட்டுகிறது.

அத்தியாயம் ஐந்து

தலைமைத்துவமும் வியூகம் வகுத்தலும்

வியூகம் வகுப்பதிலும் திட்டங்களைத் தீட்டுவதிலும் தலைவர்கள் வல்லவர்களாக இருக்கின்றனர். உத்தி சார்ந்து திட்டமிடுவது எப்படி என்பதைக் கற்றுக் கொள்ள அவர்கள் நேரம் ஒதுக்கிக் கொள்ளுகின்றனர். வியாபாரத்தில் வெற்றிகரமாகத் திகழுகின்றவர்கள் திட்டமிடுவதில் கைதேர்ந்தவர்களாக இருக்கின்றனர் என்பது என் அனுபவத்தில் நான் கண்டுகொண்டுள்ள உண்மை.

உத்தி சார்ந்து சிந்தித்தல் என்றால் நீண்டகால நோக்கில் சிந்தித்தல் என்று பொருள்படும். உங்கள் நிறுவனத்தின் குறிக்கோளை மனத்தில் வைத்துச் சிந்தனையில் ஈடுபடுவதை உள்ளடக்கியது அது. தலைவர்கள் தாங்கள் செய்து கொண்டிருக்கின்ற எல்லாவற்றையும் பார்க்கின்றனர், அவற்றின்மீது தாக்கம் ஏற்படுத்தக்கூடிய பல்வேறு விஷயங்களை ஆய்வு செய்கின்றனர். ஒரு பெரிய உலகின் ஒரு பகுதியாக அவர்கள் தங்களைப் பார்க்கின்றனர். “நான் இதைச் செய்தால் என்ன நிகழும்? என்னுடைய போட்டியாளர்கள் இதற்கு எப்படிச் செயல்விடை அளிப்பர்? என்னுடைய நண்பர்களும் எதிரிகளும் எப்படி எதிர்வினை ஆற்றுவர்? வணிகச் சந்தையின்மீது இது எத்தகைய தாக்கத்தை ஏற்படுத்தும்?” என்ற ரீதியில் அவர்களுடைய சிந்தனை அமைகிறது.

என்ன நிகழக்கூடும்?

தங்களுக்கு ஏற்கனவே தெரிந்த தகவல்களைக் கொண்டு எதிர்காலக் கணிப்புகளை மேற்கொள்ளுவதில் தலைவர்கள் திறமைசாலிகளாக விளங்குகின்றனர். இன்று நிகழ்ந்து கொண்டிருக்கின்ற விஷயங்களின் அடிப்படையில் எதிர்காலத்தில் என்ன நிகழப் போகிறது

என்பதை அவர்களால் துல்லியமாகக் கணிக்க முடியும். வாடிக்கையாளர்கள் இன்று எவற்றையெல்லாம் வாங்கிக் கொண்டிருக்கின்றனர் என்பதை அவர்கள் ஆய்வு செய்கின்றனர். பிறகு, எதிர்காலத்தில் அந்த வாடிக்கையாளர்கள் எந்த வகையான பொருட்களையும் சேவைகளையும் வாங்குவார்கள் என்று அவர்கள் தீர்மானிக்கின்றனர்.

தலைவர்கள் நெருக்கடிகளையும் முன்கூட்டியே எதிர்பார்க்கின்றனர். ஏதோ ஒன்று நிகழும்வரை அவர்கள் காத்திருப்பதில்லை. "எது தவறாகப் போகக்கூடும்? நிகழக்கூடிய எந்த விஷயம் என்னுடைய தொழிலுக்கு அச்சுறுத்தலாக அமைய வாய்ப்புள்ளது?" என்று அவர்கள் எப்போதும் தங்களைத் தாங்களே கேட்டுக் கொள்ளுகின்றனர்.

தலைவர்கள் இன்னொரு வகையான சிந்தனையிலும் ஈடுபடுகின்றனர். எதிர்காலத்தை முன்னோக்கிப் பார்த்துவிட்டு, நிகழக்கூடிய சாத்தியமுள்ள அனைத்து விளைவுகளையும் அவர்கள் முன்கூட்டியே ஆய்வு செய்கின்றனர். பிறகுதான் அவர்கள் நடவடிக்கை எடுக்கின்றனர். நெப்போலியன் தன்னுடைய போர்களில் பெரும்பாலானவற்றைத் தன்னுடைய கூடாரத்தில் வென்றதாகக் கூறப்படுகிறது. அவர் தன்னுடைய போருக்கான திட்டங்களையும் தன்னுடைய வரைபடங்களையும் கூர்ந்து கவனித்துவிட்டு, என்னவெல்லாம் தவறாகப் போகக்கூடும் என்று யோசித்துப் பார்த்துவிட்டு, அவை ஒவ்வொன்றுக்கும் தான் எவ்வாறு செயல்விடை அளிப்போம் என்பதையும் அவர் தீர்மானித்தார். போர் தீவிரமாக நடந்து கொண்டிருக்கையில் விஷயங்கள் அவருக்கு எதிராகப் போனபோது, தான் என்ன செய்ய வேண்டும் என்பதை அவர் ஏற்கனவே திட்டமிட்டிருந்ததால் அவரால் உடனடியாக அச்சூழ்நிலைக்கு ஒரு தீர்வைக் கொடுக்க முடிந்தது.

முன்கூட்டியே சிந்திப்பதற்கு நேரம் ஒதுக்காத மக்களுடன் ஒப்பிடப்படும்போது, உத்திசார் சிந்தனையில்

சிறந்தவர்கள் மிகச் சிறந்த அனுகூலங்களைக் கொண்டிருக்கின்றனர்.

உத்தி சார்ந்த ஒரு திட்டத்தை உருவாக்குதல்

தலைவர்கள் தங்கள் நிறுவனங்களுக்கு உத்தி சார்ந்த ஒரு திட்டத்தை வைத்திருக்க வேண்டும். பலனளிக்கக்கூடிய மற்றும் ஆற்றல்மிக்கத் திட்டம் ஒன்றை உருவாக்குவதற்கு, பின்வரும் ஆறு முக்கியக் கேள்விகளுக்கு நீங்கள் விடையளித்தாக வேண்டும்.

1. இன்று நீங்கள் எங்கே இருக்கிறீர்கள்? உத்தி சார்ந்த எந்தவொரு திட்டமும் உங்கள் நிறுவனத்தின் சூழ்நிலையை முழுமையாக மதிப்பீடு செய்வதிலிருந்து தொடங்குகிறது. உங்களுடைய தற்போதைய சூழ்நிலை உங்களுக்குத் தெரியாவிட்டால், உங்கள் நிறுவனம் தன்னுடைய இலக்குகளை அடைவதற்கு எடுக்க வேண்டிய நடவடிக்கைகள் எவை என்று உங்களுக்குத் தெரியாமல் போய்விடும். திட்டவட்டமாக மதிப்பீடு செய்யுங்கள். உங்கள் நிறுவனத்தின் ஒவ்வொரு துறையிலும் அல்லது உற்பத்திப் பிரிவிலும், உங்களுடைய ஒட்டுமொத்த விற்பனை, லாபம், சொத்துக்கள், போக்குகள், தகுதி நிலை போன்ற எல்லாவற்றையும் தீர்மானித்துக் கொள்ளுங்கள்.

2. இன்று நீங்கள் இருக்கும் இடத்திற்கு நீங்கள் எப்படி வந்து சேர்ந்தீர்கள்? நேர்மைதான் இங்கு முக்கியம். எந்தத் தீர்மானங்கள் உங்களை உங்களுடைய தற்போதைய சூழ்நிலைக்கு இட்டு வந்துள்ளன? உங்களுடைய தற்போதைய வெற்றிகளுக்கு முக்கியமாக இருக்கின்ற எந்தச் செயல்களை நீங்கள் செய்து கொண்டிருக்கிறீர்கள்? லாபகரமான வாடிக்கையாளர்களைப் பெறுவதற்கும் அவர்களைத் தக்கவைத்துக் கொள்ளுவதற்கும் எந்த நடவடிக்கைகள் தேவையற்றவையாக இருக்கின்றன? எந்த நடவடிக்கைகளை உங்கள் நிறுவனத்திற்குள்ளேயே வேறு துறைகளிடம் அல்லது பிரிவுகளிடம் கொடுத்து மேற்கொள்ளச் சொல்லலாம்?

3. இங்கிருந்து நீங்கள் எங்கே செல்ல விரும்புகிறீர்கள்? மேற்கூறப்பட்ட இரண்டு கேள்விகளுக்கும் நீங்கள் விடையளித்தப் பிறகு, நீங்கள் எங்கே போக விரும்புகிறீர்கள் என்பதை நீங்கள் தீர்மானிக்க வேண்டும். இது குறித்து விரிவாகவும் விலாவாரியாகவும் சிந்தியுங்கள். எடுத்துக்காட்டாக, இன்றிலிருந்து ஐந்து ஆண்டுகளில் நீங்கள் எந்த வகையான பொருட்களை விற்பனை செய்து கொண்டிருப்பீர்கள், உங்களிடம் எத்தனை வாடிக்கையாளர்கள் இருப்பர், நீங்கள் எவ்வளவு வருவாயும் எவ்வளவும் லாபமும் சம்பாதித்துக் கொண்டிருப்பீர்கள் போன்றவற்றை நீங்கள் கணிக்க வேண்டும்.

4. நீங்கள் சென்றடைய விரும்புகின்ற இடத்திற்கு நீங்கள் எப்படிப் போகப் போகிறீர்கள்? நீங்கள் சற்றுமுன் விவரித்துள்ள கச்சிதமான எதிர்காலத்தை அடைவதற்கு நீங்கள் செய்ய வேண்டிய எல்லாவற்றையும் ஒரு பட்டியலிடுங்கள். ஒரு புதிய நடவடிக்கை உங்கள் மனத்தில் தோன்றும்போதெல்லாம், அதை அந்தப் பட்டியலில் சேர்த்துக் கொள்ளுங்கள்.

5. உங்களுடைய இலக்குகளை அடைவதற்கு நீங்கள் எந்தத் தடைகளை முறியடிக்க வேண்டியிருக்கும்? நீங்கள் வகுத்துள்ள திட்டத்தின்படி உங்கள் நிறுவனம் அமைவதற்கு முட்டுக்கட்டைகளாக இருக்கின்ற விஷயங்கள் எவை என்பதையும், உங்கள் திட்டத்தை மட்டுப்படுத்தும் காரணிகள் எவை என்பதையும் கண்டுபிடியுங்கள். அவற்றைக் குறித்து நீங்கள் என்ன செய்யப் போகிறீர்கள்?

6. உங்களுடைய குறிக்கோள்களை அடைவதற்கு நீங்கள் கைவசப்படுத்த வேண்டிய கூடுதல் திறமைகளும் வளவசதிகளும் எவை? தன்னுடைய வாடிக்கையாளர்களின் தேவைகளை நிறைவேற்றுவதற்கும், தன்னுடைய போட்டியாளர்களைவிட முன்னணியில் இருப்பதற்கும் ஒரு நிறுவனம் கைவசப்படுத்த வேண்டிய முக்கியத் திறமைகள் எப்போதும் இருக்கத்தான் செய்யும்.

எடுத்துக்காட்டாக, இன்று பல நிறுவனங்கள் சமூக ஊடக வல்லுனர்களை வேலைக்கு எடுத்துக் கொள்ளுகின்றன.

நிலவரத் திட்டமிடுதல் கருவி

ஓர் உத்திசார் திட்டத்தை வகுப்பதற்குத் தலைவர்கள் பயன்படுத்துகின்ற மிகச் சிறந்த கருவிகளில் ஒன்று நிலவரத் திட்டமிடுதலாகும். இன்றிலிருந்து ஐந்து ஆண்டுகளில், பத்து ஆண்டுகளில், மற்றும் இருபது ஆண்டுகளில் உங்கள் நிறுவனம் எப்படி இருக்கும் என்பது பற்றி மூன்று விரிவான நிலவரங்களை நீங்கள் உருவாக்கிக் கொள்ள வேண்டும். ஒவ்வொரு நிலவரத்தையும் எல்லா விதத்திலும் விரிவாக நீங்கள் விவரிக்க வேண்டும். நீங்கள் என்னென்ன பொருட்களை விற்றுக் கொண்டிருப்பீர்கள், யார் உங்களுடைய வாடிக்கையாளர்களாக இருப்பார்கள், யார் உங்கள் போட்டியாளர்களாக இருப்பார்கள், அவர்கள் வித்தியாசமாக என்ன செய்து கொண்டிருப்பார்கள், எத்தகைய புறச்சூழல்கள் உங்கள் தொழில்மீது தாக்கம் ஏற்படுத்தும் போன்ற விபரங்களை நீங்கள் குறிப்பிட வேண்டும். எதிர்கால நிலவரம் எப்படி இருக்கும் என்பதை நீங்கள் கணித்தவுடன், பின்னோக்கித் திரும்பிப் பார்த்து, அந்த எதிர்காலத்தை நனவாக்குவதற்கு இப்போதிலிருந்து நீங்கள் என்ன செய்ய வேண்டும் என்பதை நீங்கள் கண்டுபிடிக்க வேண்டும். எடுத்துக்காட்டாக, குறிப்பிட்ட ஒரு பொருளை நீங்களும் உங்கள் போட்டியாளர் ஒருவரும் தயாரித்து விற்பனை செய்து கொண்டிருப்பதாக வைத்துக் கொள்ளுவோம். அந்தப் பொருளுக்கு நீங்கள் நிர்ணயித்துள்ளதைவிடக் குறைவான விலையில் உங்கள் போட்டியாளர் அதை விற்றுக் கொண்டிருக்கக்கூடிய ஒரு சூழ்நிலை ஏற்படுவதைத் தவிர்ப்பதற்கு இன்று உங்களால் என்ன செய்ய முடியும் என்று நீங்கள் சிந்திக்க வேண்டும்.

உங்கள் ஆற்றல்களை ஒன்றுகுவித்தல்

உங்களுடைய வலிமைகள், உங்கள் ஊழியர்களின் வலிமைகள், உங்கள் நிறுவனத்தின் வலிமைகள் ஆகியவற்றை ஆய்வு செய்து, அவற்றால் எங்கே ஒரு மாபெரும் வித்தியாசத்தை ஏற்படுத்த முடியும் என்று கண்டுபிடித்து, அங்கு உங்களுடைய சக்திகளை ஒன்றுகுவிப்பது நல்ல உத்திக்கான ஒரு முக்கியமான அம்சமாகும். சந்தையில் உங்களுடைய போட்டியாளர்களாக இருக்கின்றவர்களுடைய பலவீனங்கள்மீதும் நீங்கள் உங்கள் சக்திகளை ஒன்றுகுவிக்க வேண்டும்.

எந்தப் பகுதிகளில் நீங்களும் உங்கள் போட்டியாளர்களும் சம அளவு வலிமையானவர்களாக இருக்கிறீர்களோ, அங்கு நீங்கள் இருவரும் நேருக்கு நேர் மோதிக் கொள்ளுவதில் எந்த அர்த்தமும் இல்லை. ஆனால், ஒரு நிறுவனம் தன்னுடைய தனித்துவமான பண்புநலன்களை வெளிப்படுத்துவதற்கும், தன்னுடைய பொருட்களையும் சேவைகளையும் தன்னுடைய போட்டி நிறுவனங்களின் பொருட்கள் மற்றும் சேவைகளிலிருந்து வேறுபடுத்திக் காட்டுவதற்கும், தன்னுடைய போட்டியாளர்கள் பலவீனமாக இருக்கின்ற ஒரு குறிப்பிட்டப் பகுதியில் தன்னுடைய விற்பனையை முன்னெடுத்துச் சென்று அங்கு முன்னணியில் இடம் பிடிப்பதற்கும் சந்தையில் அந்நிறுவனத்திற்கு ஏகப்பட்ட வாய்ப்புகள் இருக்கின்றன. நீங்கள் உங்களுடைய சக்திகளை ஒன்றுகுவிக்க வேண்டியிருந்தாலும், உங்கள் போட்டியாளரோடு ஒப்பிடுகையில் நீங்கள் எங்கே பலவீனமாக இருக்கிறீர்கள் என்பதை நீங்கள் சிந்தித்துப் பார்த்து, ஏற்படக்கூடிய சாத்தியமுள்ள மோசமான விளைவைக் கருத்தில் கொள்ள வேண்டும். உங்களுக்கு அப்படியென்ன மோசமான பின்னடைவுகள் ஏற்படக்கூடும்? சந்தைகள், வட்டி விகிதங்கள், ஊழியர்கள், போட்டியாளர்கள் போன்றவற்றைப் பொருத்தவரை உங்களுக்கு நிகழக்கூடிய மிக மோசமான விஷயம் என்னவாக இருக்கும்? இந்தப் பல்வேறு வகையான நிலவரங்களைப் பற்றி முழுமையாகச் சிந்தியுங்கள். அப்போதுதான், வியாபாரச் சந்தை உங்களை நோக்கி ஒரு

சவாலை ஏவினால், அதைக் கையாளுவதற்கான ஒரு திட்டத்துடன் நீங்கள் தயாராக இருப்பீர்கள்.

உத்தி சார்ந்த திட்டமிடலில் ஈடுபடுகின்ற தலைவர்கள் விரைவாக எதிர்வினையாற்றுவதற்கான திறனைப் பெற்றுள்ளனர். ஏனெனில், தங்களைச் சுற்றி நிகழ்ந்து கொண்டிருக்கும் விஷயங்களைப் பற்றி அவர்கள் மிகுந்த எச்சரிக்கையோடு ஆய்வு செய்கின்றனர். எனவே, நிகழ்வுகள் அவர்களுக்கு அதிர்ச்சியளிப்பதில்லை. என்ன நிகழ்ந்து கொண்டிருக்கிறது என்று பார்ப்பதற்கும், சூழ்நிலையைத் தங்கள் கட்டுப்பாட்டிற்குள் கொண்டுவருவதற்கும், மக்களையும் சொத்துக்களையும் இடமாற்றம் செய்வதற்கான தீர்மானங்களை மேற்கொள்ளுவதற்கும், சில பகுதிகளில் பின்வாங்குவதற்கும் மற்றப் பகுதிகளில் முன்னோக்கிச் செல்லுவதற்குமான திறன் அவர்களுக்கு இருக்கிறது. பல விஷயங்களில், ஒரு பாதகமான சூழ்நிலைக்கு விரைவாக எதிர்வினை ஆற்றுவதற்கான உங்கள் திறன், தலைமைத்துவத்திற்கான ஓர் அடையாளச் சின்னமாக விளங்குகிறது.

அத்தியாயம் ஆறு

ஊக்கமும் உத்வேகமும் ஊட்டுவதற்கான திறன்

நம்முடைய சமுதாயத்தில் ஒரு சராசரி நபர் தன்னுடைய திறனில் 50 சதவீதத்திற்கும் குறைவாகவே பயன்படுத்தி வேலை செய்கிறார். சில சமயங்களில், அவர் 40 சதவீதத் திறனோடு வேலை செய்கிறார். தலைவர்கள் என்போர், தங்கள் ஊழியர்கள் பயன்படுத்தாமல் வைத்திருக்கின்ற மீதி 30 அல்லது 40 அல்லது 50 சதவீதத் திறனை அவர்களிடமிருந்து வெளிக்கொணர்ந்து, முன்பு அவர்கள் அளித்தப் பங்களிப்புகளைவிட மிக அதிகமான பங்களிப்புகளை அவர்கள் வழங்கும்படி செய்கின்றனர்.

ஊக்குவிப்புக் காரணிகள்

மக்களை எது ஊக்குவிக்கிறது, அந்தக் கூடுதல் 30 அல்லது 50 சதவீதத்தை அவர்கள் பயன்படுத்துவதற்கு எது அவர்களுக்கு உத்வேகமூட்டப் போகிறது என்பதைப் புரிந்து கொள்ளுவதுதான் நாம் மேற்கொள்ள வேண்டிய முதல் நடவடிக்கையாகும். சராசரியான விளைவுகளைப் பெற்றுக் கொடுக்கின்ற சராசரி ஊழியர்களை, அளப்பரிய பங்களிப்புகளை வழங்குகின்ற அசாதாரணமான ஊழியர்களாக மாற்றுவதற்கு இன்றியமையாத ஆறு ஊக்குவிப்புக் காரணிகளை நான் கண்டுகொண்டுள்ளேன்.

மக்களை ஊக்குவிக்கின்ற முதலாவது காரணி, சவாலான மற்றும் சுவாரசியமான வேலைகளை அவர்களுக்குக் கொடுத்தல். ஊழியர்கள் தங்கள் வேலைகளில் மனமுவந்து ஈடுபடாதபோது, தலைவர்கள் அல்லாதோர் அவர்களைக் குறைகூற முனைவர். ஆனால், அந்த ஊழியர்களுக்கு சுவாரசியமற்ற வேலைகளே கொடுக்கப்பட்டுக் கொண்டிருக்கிறதா? மக்களை ஊக்குவிக்க வேண்டும் என்றால், அவர்கள் ஊக்கம் பெறுவதற்கு நீங்கள் அவர்களுக்கு ஒரு காரணத்தைக்

கொடுக்க வேண்டும் என்பதைத் தலைவர்கள் புரிந்து கொண்டுள்ளனர். ஊழியர்களுடைய திறமைகளுக்குச் சவால்விடக்கூடிய, அவர்களை அவர்களுடைய சௌகரிய வட்டத்திலிருந்து வெளியே கொண்டுவரக்கூடிய, அவர்கள் வளர உதவக்கூடிய வகையான வேலைகளை அவர்களுக்குக் கொடுங்கள்.

மக்களை ஊக்குவிக்கின்ற இரண்டாவது காரணி, வெளிப்படையான கருத்துப் பரிமாற்றம். ஊழியர்கள் என்ன செய்ய வேண்டும் என்று மட்டுமே கூறுபவர்கள் தலைவர்கள் அல்லர். ஊழியர்கள் ஒரு வேலையை ஏன் செய்து கொண்டிருக்கிறார்கள் என்ற விளக்கத்தையும் அவர்களுக்குக் கொடுப்பவர்களே உண்மையான தலைவர்கள் ஆவர். தாங்கள் செய்யும் வேலைகள் நிறுவனத்தின் ஒட்டுமொத்தக் குறிக்கோளுக்கு எந்த விதத்தில் பங்களிக்கின்றன என்பதை ஊழியர்கள் புரிந்து கொண்டால், அது அவர்களைப் பெரிதும் ஊக்குவிக்கும், பெரிதும் உத்வேகப்படுத்தும்.

மூன்றாவது காரணி, பொறுப்பு. மக்களை அவர்களுடைய வேலைகளுக்குப் பொறுப்பேற்கும்படி நீங்கள் செய்யும்போது, அவர்கள் அந்த வேலைகளில் அதிகமாகத் தங்களை ஈடுபடுத்திக் கொள்ளுவர். இது அவர்களுடைய தன்னம்பிக்கையையும் சுயமதிப்பையும் அதிகரிக்கிறது. ஊழியர்களுக்கு ஆதரவு காட்டும் அதே நேரத்தில், அவர்களுக்கு முழுப் பொறுப்பையும் கொடுத்துவிட்டு ஒதுங்கிக் கொள்ளுவது எப்படி என்பதைத் தலைவர்கள் அறிந்திருக்கின்றனர்.

நான்காவது காரணி, தனிப்பட்ட வளர்ச்சி மற்றும் பதவி உயர்வு. தாங்கள் தங்கள் திறமைகளில் மேம்பட்டுக் கொண்டிருக்கிறோம், புதிய மற்றும் முக்கியமான ஏதோ ஒன்றைத் தாங்கள் கற்றுக் கொண்டிருக்கிறோம் என்ற உணர்வு ஊழியர்களுக்கு ஏற்படும்போது, தங்களால் இயன்ற அளவுக்குச் சிறப்பாக வேலை செய்வதற்கான ஊக்கத்தை அவர்கள் பெறுவர்.

பணமும் வேலைச் சூழலும்தான் ஐந்தாவது மற்றும் ஆறாவது காரணிகளாகும். பெரும்பான்மை மக்கள் முதலில் சிந்திப்பது இவற்றைப் பற்றித்தான்! பணமும்

வேலைச் சூழ்லும் மக்களை ஊக்குவிக்கின்றன என்பது உண்மைதான், ஆனால் பெரும்பாலானோர் நம்புவதற்கு நேரெதிராக, அவை முக்கியமான ஊக்குவிப்புக் காரணிகளாக இருப்பதில்லை .

உணர்ச்சிரீதியான மூன்று தேவைகள்

ஊழியர்கள் மூன்று வகையான உணர்ச்சிரீதியான தேவைகளைக் கொண்டுள்ளனர். அவை நிறைவேற்றப்பட்டால், அது அவர்களுக்கு ஊக்கமும் உத்வேகமும் அளிக்கிறது.

முதலாவது, தங்களைவிடப் பெரிய ஏதோ ஒரு விஷயத்தில் தாங்களும் ஓர் அங்கம் என்ற உணர்வு அவர்களுக்கு ஏற்பட வேண்டிய தேவை உள்ளது. முக்கியமான நடவடிக்கைகளை மேற்கொண்டு கொண்டிருக்கின்ற அமைப்புகளில் இது ஒரு முக்கியமான அம்சமாகும். உங்கள் ஊழியர்கள் செய்கின்ற வேலை உங்கள் நிறுவனத்தின் இலக்குகளை அடைவதற்கு மிகவும் மதிப்பு வாய்ந்தது என்று அவர்களிடம் தொடர்ந்து வலியுறுத்திக் கொண்டே இருங்கள்.

சுதந்திரம் அவர்களுடைய இரண்டாவது தேவையாகும். தங்களுடைய தனிப்பட்டப் பண்புநலன்களுக்காகவும் தனிநபர்கள் என்ற முறையில் தாங்கள் சாதித்துக் கொண்டிருக்கின்ற விஷயங்களுக்காகவும் தாங்கள் அங்கீகரிக்கப்பட வேண்டும் என்று மக்கள் விரும்புகின்றனர். தனிப்பட்ட முறையில் அவர்கள் தங்களைப் பற்றிப் பெருமையாக உணரும்படி செய்வதற்கு உங்களுக்குக் கிடைக்கின்ற ஒவ்வொரு வாய்ப்பையும் பயன்படுத்திக் கொள்ளுங்கள்.

சகசார்பு அவர்களுடைய மூன்றாவது தேவையாகும். தாங்கள் ஒரு குழுவின் ஒரு பகுதி என்றும், ஒரு பொதுவான இலக்கை அடைவதை நோக்கித் தாங்கள் சிறப்பாகவும் ஒத்துழைப்போடும் செயல்பட்டுக் கொண்டிருக்கிறோம் என்றும் அவர்கள் உணர வேண்டிய தேவை உள்ளது. வேலை விஷயத்தில் தங்களுடைய ஊழியர்களுக்கு இடையேயான உறவுகள்

இணக்கமாகவும் ஆக்கபூர்வமாகவும் இருப்பதை உறுதி செய்வதற்கான வழிகளைத் தலைவர்கள் எப்போதும் தேடிக் கொண்டே இருப்பர்.

உணர்ச்சிரீதியான இம்மூன்று தேவைகளையும் நிறைவேற்றக்கூடிய திறனைப் பெற்றுள்ள தலைவர்களின்கீழ் பணியாற்றும் ஊழியர்கள் மகிழ்ச்சியாக இருப்பர், கடினமாக உழைக்கவும் தங்கள் நிறுவனத்தின் வெற்றிக்குப் பங்களிக்கவும் ஊக்குவிக்கப்பட்டிருப்பர்.

வேலையைப் பகிர்ந்தளிக்கும் கலை

வேலையை மற்றவர்களிடம் பகிர்ந்தளித்தல் என்பது மக்களை ஊக்குவிப்பதற்கும் அவர்களுக்கு உத்வேகமூட்டுவதற்குமான ஒரு முக்கியமான வழி என்றால் அது மிகையல்ல. ஏனெனில், அவர்களுடைய துறையின் அல்லது நிறுவனத்தின் இலக்குகள் மற்றும் பிற வேலைகளுக்கான குறிப்பிட்டப் பொறுப்புகள் அவர்கள் ஒவ்வொருவருக்கும் வழங்கப்படுகின்றன. வேலைகளுக்குப் பொறுப்பேற்றுக் கொள்ளுவது அவர்களை நல்லவிதமாக உணரச் செய்கிறது. வேலையைப் பகிர்ந்தளிப்பது குறித்து நீங்கள் தெரிந்திருக்க வேண்டிய சில இன்றியமையாத விஷயங்கள் கீழே விவரிக்கப்பட்டுள்ளன.

முதலில், சரியான நபரைத் தேர்ந்தெடுங்கள். ஏதோ காரணத்திற்காக ஒரு தவறான நபரிடம் ஒரு வேலையை ஒப்படைத்தால் அது நிச்சயமாகத் தோல்விக்குத்தான் வழி வகுக்கும். ஒருவரை ஊக்குவிப்பதற்கு பதிலாக, அதற்கு நேரெதிரானதை நீங்கள் செய்திருப்பீர்கள். சரியான நபரைத் தேர்ந்தெடுப்பது வேலையைப் பகிர்ந்தளிப்பதில் ஓர் இன்றியமையாத அம்சமாகும்.

இரண்டாவதாக, நீங்கள் ஒருவரிடம் ஒப்படைக்கவிருக்கின்ற வேலையைச் செய்து முடிக்கத் தேவையானவற்றையும் அந்நபருடைய திறமைகளையும் ஒப்பிட்டுப் பாருங்கள். அந்த வேலையைச் செய்து

முடிக்கத் தேவையான திறமைகளும் அனுபவமும் அவரிடம் இருக்கின்றனவா?

மூன்றாவதாக, சரியான நபரிடம் ஒப்படைக்கும்போது, உங்களுக்குப் பலனளிக்கக்கூடிய விதத்தில் அதை ஒப்படையுங்கள். நீங்கள் உயர்ந்த மதிப்புக் கொண்ட வேலைகள்மீது கவனம் செலுத்துவதற்குப் போதிய நேரம் உங்களுக்குக் கிடைக்கும் விதத்தில், மற்றவர்கள் சுலபமாகக் கையாளக்கூடிய அனைத்து வேலைகளையும் அவர்களிடம் பகிர்ந்தளித்துவிடுங்கள்.

நான்காவதாக, புதிய ஊழியர்களிடம் பொறுப்புகளை ஒப்படைக்கும்போது முதலில் சிறிய வேலைகளையே அவர்களுக்குக் கொடுங்கள். அவர்கள் தங்களுடைய தன்னம்பிக்கையை அதிகரித்துக் கொள்ளவும், பெரிய வேலைகளைச் செய்து முடிப்பதற்கான தங்கள் திறனை வளர்த்துக் கொள்ளவும் இது அவர்களுக்கு ஒரு வாய்ப்பைக் கொடுக்கும்.

ஐந்தாவதாக, ஒரு வேலையை ஒப்படைக்கும்போது அதை ஒட்டுமொத்தமாக ஒப்படையுங்கள். ஒரு வேலைக்கான முழுப் பொறுப்பும் தங்களுக்கு வழங்கப்படும்போது மக்கள் ஊக்குவிக்கப்படுகின்றனர். அவ்வேலையின் ஒருசில பகுதிகள் மட்டும் பகிர்ந்தளிக்கப்படும்போது அவர்கள் ஊக்கமிழக்கின்றனர்.

ஆறாவதாக, நீங்கள் என்ன விளைவுகளை எதிர்பார்க்கிறீர்கள் என்பதை அவர்களிடம் தெளிவாக விளக்கிவிடுங்கள். என்ன செய்யப்பட வேண்டும் என்பதை அவர்களிடம் எடுத்துரைத்து, விளைவுகளை அளவிடுவதற்கான அளவீடுகளையும் நிர்ணயித்துவிடுங்கள். ஒரு விளைவை உங்களால் அளவிட முடியாவிட்டால், அதை உங்களால் கையாள முடியாது.

இறுதியாக, வேலைகளை ஒப்படைக்கும்போது எல்லோரையும் அழைத்து அவர்களோடு கலந்துரையாடிய பிறகு அவ்வேலைகளைப் பகிர்ந்தளியுங்கள். வெறுமனே ஒருவரிடம் ஒரு பொறுப்பை ஒப்படைப்பதைவிட, அவரையும் அதில் ஈடுபடுத்துவது மக்களை எப்போதும் ஊக்குவிக்கிறது.

தங்களுக்குக் கொடுக்கப்படுகின்ற வேலைகள் பற்றிக் கேள்வி கேட்கவும் பரிந்துரைகளைக் கூறவும் அவர்களுக்கு அழைப்பு விடுங்கள். அவ்வேலைகளுக்கான முழுப் பொறுப்பையும் அவர்கள் ஏற்றுக் கொள்ளுவதை இது உறுதி செய்யும்.

ஒரு வேலையை நீங்கள் இன்னொருவரிடம் ஒப்படைக்கும்போது, நீங்கள் என்ன விளைவுகளை எதிர்பார்ப்பதாக அவரிடம் கூறுகிறீர்களோ, அதை அவர் உங்களிடம் மீண்டும் ஒப்பிக்கும்படி செய்யுங்கள். தனக்குக் கொடுக்கப்படுகின்ற வேலையை அவர் முழுமையாகப் புரிந்து கொள்ள வேண்டியது இன்றியமையாதது. நீங்கள் விளக்கும்போது அதைக் குறிப்பெடுத்துக் கொள்ளாத ஒருவரிடம் எந்தவொரு வேலையையும் ஒப்படைக்காதீர்கள். ஏனெனில், உங்களுடைய அறிவுறுத்தல்களை அவர் தவறாகப் புரிந்து கொள்ளுவதற்கு 50 சதவீத வாய்ப்பு உள்ளது. ஒரு தவறு நிகழாமல் முன்கூட்டியே தடுப்பதற்கான நேரம் இதுதான். தேவைப்பட்டால், அவரிடம் ஒரு தாளைக் கொடுத்து, அதில் குறிப்பெடுத்துக் கொள்ளச் சொல்லுங்கள்.

ஒரு முன்மாதிரியாகத் திகழுங்கள்

மக்களை ஊக்குவிப்பதற்கும் அவர்களுக்கு உத்வேகமூட்டுவதற்கும் தலைவர்கள் பல வழிகளைக் கையாளுகின்றனர். ஊழியர்களிடையே உற்சாகத்தை வளர்த்தெடுப்பது அவற்றில் ஒன்று. வேலைகளில் உற்சாகமாகப் பங்கு கொள்ளுகின்றவர்களாக அவர்களை மாற்றுவது தங்கள் கைகளில்தான் உள்ளது என்பதைத் தலைவர்கள் உணர்ந்துள்ளனர். ஃபிரான்ஸிஸ் ஹெஸ்ஸெல்பீன் என்ற பெண்மணி அமெரிக்கச் சாரணியர் அமைப்பின் தலைவியாகப் பொறுப்பேற்றபோது, அந்நிறுவனத்தில் ஈடுபட்டிருந்த தன்னார்வலர்கள் தாங்கள் ஊக்கமும் உத்வேகமும் பெறுவதற்கு ஒரு காரணத்தைத் தேடிக் கொண்டிருந்ததை அவர் அறிந்தார். “உற்சாகத்தை உருவாக்குவதைப் பற்றியது அல்ல இது. மாறாக, இது உற்சாகத்தைக்

கட்டவிழ்த்துவிடுவதைப் பற்றியதே. மற்றவர்களுக்குச் சேவை செய்ய வேண்டும் என்று மக்கள் தங்கள் இதயங்களில் தேக்கி வைத்துள்ள அளப்பரிய ஆற்றலைப் பயன்படுத்துவதைப் பற்றியது இது," என்று அவர் கூறினார். அவர் அந்த ஆற்றலைத் தூண்டுவதற்கான ஒரு வழியைக் கண்டுபிடித்து, சாரணியர் அமைப்பை முற்றிலுமாக மாற்றினார். அதன் விளைவாக, அமெரிக்க அதிபர் வழங்குகின்ற 'சுதந்திரப் பதக்கம்' அவருக்கு வழங்கப்பட்டது.

தலைவர்கள் முதலில் தாங்கள் உற்சாகமாக இருப்பதன் மூலம் மற்றவர்களிடம் உற்சாகத்தைத் தூண்டுகின்றனர். நீங்கள் செய்து கொண்டிருக்கின்ற வேலை குறித்து நீங்கள் எந்த அளவு உற்சாகம் கொண்டிருக்கிறீர்கள் என்பதற்கும், உங்களால் மற்றவர்களை எந்த அளவு உற்சாகம் கொள்ளச் செய்ய முடியும் என்பதற்கும் இடையே ஒரு நேரடித் தொடர்பு இருக்கிறது. நீங்கள் அளப்பரிய உற்சாகம் கொண்டவராக இருந்தால், உங்களுடைய ஊழியர்களும் மிகவும் உற்சாகமாக இருப்பர்.

உங்கள் அர்ப்பணிப்பின் வாயிலாக மக்களை ஊக்குவிப்பது இன்னொரு வழி. தலைவர்கள் 100 சதவீதம் தங்கள் வேலையில் தங்களை அர்ப்பணித்துக் கொள்ளுகின்றனர். இது அவர்களுடைய பொதுவான பண்புநலன்களில் ஒன்று. அவர்கள் எதையும் அரைகுறை மனத்துடன் செய்வதில்லை. ஒரு காரியத்தை எடுத்துக் கொண்டால், அவர்கள் அதில் தங்களை முழுவதுமாக ஈடுபடுத்திக் கொள்ளுகின்றனர். நீங்கள் எந்த அளவுக்கு அர்ப்பணிப்புக் கொண்டிருக்கிறீர்கள் என்பது உங்களைச் சுற்றிலும் இருப்பவர்கள் எந்த அளவுக்கு அர்ப்பணிப்புடன் செயல்படுவார்கள் என்பதைத் தீர்மானிக்க உங்களுக்கு உதவும்.

மேலும், நீங்கள் எந்த அளவுக்கு அர்ப்பணிப்புடன் செயல்படுகிறீர்களோ, அந்த அளவுக்கு நீங்கள் உங்கள் மேலதிகாரிகளின் கவனத்தைக் கவருவீர்கள். ஏனெனில், உயர்ந்த அர்ப்பணிப்புக் கொண்டவர்கள் எப்போதும் தங்கள் நிறுவனத்திற்கு மிக அதிக மதிப்பு வாய்ந்தவர்களாகக் கருதப்படுகின்றனர், பதவி உயர்வுகள் என்று வரும்போது

அவர்களுக்குத்தான் முன்னுரிமை வழங்கப்படுகிறது. சொந்தமாகத் தொழில் நடத்துகின்றவர்களைப் பொருத்தவரை, பின்வரும் உண்மையை அவர்கள் உணர்ந்து கொள்ளுகின்றனர். அதாவது, தங்களுடைய நிறுவனம் குறித்தும், தங்களுடைய விற்பனைப் பொருட்கள் குறித்தும், வாடிக்கையாளர் சேவை குறித்தும் தாங்கள் கொண்டிருக்கும் உற்சாகம் மற்றும் அர்ப்பணிப்பின் அளவு, தங்கள் துறையில் தாங்கள் தலைவர்களாக ஆவோமா இல்லையா என்பதைத் தீர்மானிக்கின்ற ஒரு முக்கியக் காரணியாக இருப்பதை அவர்கள் உணர்ந்துள்ளனர்.

ஊக்குவிப்பின் மூலம் தலைவர்கள் மற்றவர்களையும் தலைவர்களாக வளர்த்தெடுக்கின்றனர். ஜார்ஜ் வாஷிங்டன் தன்னுடைய படைவீரர்களுக்கு உற்சாகமூட்டியது குறித்தக் கதைகளையும், நெப்போலியன் தன்னுடைய வீரர்களுடன் போர்க்களத்தினுள் அணிவகுத்துச் சென்றது பற்றிய கதைகளையும், அலெக்சாண்டர் தன்னுடைய படையினரோடு முகாமிட்டு, தான் அவர்கள்மீது மிகுந்த நம்பிக்கை வைத்திருந்ததாகக் கூறி அவர்களை ஊக்குவித்தது பற்றிய கதைகளையும் நீங்கள் படிக்கும்போது, மற்றவர்களுக்கு உற்சாகத்தையும் உத்வேகத்தையும் அளிப்பதில் ஊக்குவிப்பு அளப்பரிய சக்திவாய்ந்த ஒரு கருவியாக இருப்பதை நீங்கள் காண்பீர்கள்.

தலைவர்கள் மற்றவர்களிடம் நம்பிக்கையையும் தன்னம்பிக்கையையும் வளர்த்தெடுக்கின்றனர். நாம் நம்முடைய தலைமைத்துவத்தின்மீதும் நம்முடைய ஊழியர்கள்மீது உண்மையிலேயே நம்பிக்கை வைக்கும்போது, நம்முடைய கற்பனைக்கு அப்பாற்பட்ட விஷயங்களை நாம் சாதிப்போம். அவர்கள்மீது நாம் கொண்டிருக்கும் நம்பிக்கை மறையும்போது, நம்முடைய ஊக்குவிப்பு பாதிக்கப்படுகிறது.

இறுதியாக, தலைவர்கள் தங்கள் ஊழியர்களிடம் விசுவாசத்தைத் தூண்டுகின்றனர். ஒரு நிறுவனத்தை ஒன்றாகப் பிணைக்கின்ற வலிமையான பிணைப்பு

விசுவாசம்தான் என்பதை நீங்கள் அறிவீர்கள். எந்தவொரு நிறுவனத்தின் வெற்றிக்கும் விசுவாசம் உண்மையிலேயே இன்றியமையாதது. தங்கள் ஊழியர்கள் தங்கள் நிறுவனத்திடம் முழுமையான விசுவாசமும் அர்ப்பணிப்பும் கொண்டிருக்கும்படி செய்வது அவர்களுடைய தலைவர்களின் கைகளில்தான் உள்ளது.

அத்தியாயம் ஏழு

வெற்றி ஒன்றே இலக்காக இருக்கட்டும்

மற்றவர்கள் தங்களைப் பின்பற்றி நடப்பதற்குத் தலைவர்கள் என்ன செய்கின்றனர்? தலைவர்களிடம் இருக்கும் எந்தப் பண்புநலன் சராசரி மக்களிடமிருந்து அசாதாரணமான விளைவுகளைப் பெற்றுக் கொடுக்கிறது? ஒரு தனிநபருக்குத் தலைவர் என்ற பட்டத்தை மக்கள் ஏன் வழங்குகின்றனர்? இவற்றுக்கு ஓர் எளிய காரணம் உள்ளது: யார் தங்கள் நிறுவனத்தை வெற்றியை நோக்கி வழிநடத்திச் செல்லத் தகுதியான நபர் என்று மக்கள் கருதுகின்றனரோ, அவரை அவர்கள் தங்கள் தலைவராக ஆக்குகின்றனர். தலைமைத்துவம் வெற்றிக்குச் சமமாகும்.

வெற்றியைப் பெற்றுக் கொடுப்பதுதான் தலைமைத்துவத்தின் முக்கிய வேலை. அதனால்தான், ஒரு நிறுவனம் தன்னுடைய திறனுக்கு மிகக் குறைவாகச் செயல்பட்டுக் கொண்டிருக்கும்போதோ அல்லது ஒரு குழு மிகப் பெரிய அளவில் தோற்றுக் கொண்டிருக்கும்போதோ, அவை செய்கின்ற முதல் வேலை அந்நிறுவனத்தின் தலைவரையோ அல்லது அக்குழுவின் பயிற்றுவிப்பாளரையோ மாற்றுவதுதான். தங்கள் நிறுவனத்தை வெற்றியை நோக்கி அழைத்துச் செல்லக்கூடிய திறன் யாருக்கு இருப்பதாக அவர்கள் நம்புகிறார்களோ, அந்நபர் அந்நிறுவனத்தின் புதிய தலைவராக நியமிக்கப்படுகிறார். மக்களை வெற்றிக்கு வழிநடத்திச் செல்லுவதற்கும், உங்கள் குழுவால் வெற்றி பெற முடியும் என்ற நம்பிக்கையை அவர்களிடம் வளர்த்தெடுப்பதற்குமான உங்கள் திறன்தான் நீங்கள் ஒரு தலைவராக உயர்த்தப்படுவதற்கான முக்கியக் காரணியாக இருக்கிறது.

உயர்ந்த செயற்திறனுக்கும் உயர்வான தரத்திற்கும் தலைவர்கள் தங்களை அர்ப்பணித்துக் கொண்டுள்ளனர். ஏனெனில், அவை இரண்டும் வெற்றிக்கு வழி

வகுக்கின்றன. நீங்கள் உங்கள் பொருளையோ அல்லது சேவையையோ சந்தைக்குக் கொண்டு செல்லும்போது, உங்கள் ஊழியர்கள் தெரிந்து கொள்ள விரும்புகின்ற ஒரு விஷயம், தாங்கள் மிகச் சிறந்த பொருளை அல்லது சேவையைத்தான் பிரதிநுதப்படுத்திக் கொண்டிருக்கிறோமா என்பதுதான். தரமும் சேவையும் மிகவும் முக்கியம்.

தங்கள் நிறுவனங்களால் தத்தம் துறைகளில் தலைசிறந்து விளங்க முடியும் என்று தலைவர்கள் நம்புகின்றனர். எல்லாவற்றையும்விட முன்னணி நிறுவனமாகத் தங்கள் நிறுவனத்தை உயர்த்துவதுதான் அவர்களுடைய நோக்கமாக இருக்கிறது.

இறுதியாக, தலைவர்கள் வெற்றி மனப்போக்கைக் கொண்டுள்ளனர். அவர்கள் எல்லா நேரத்திலும் வெற்றியைப் பற்றியே சிந்தித்துக் கொண்டிருக்கின்றனர். நாம் எப்போதும் வெற்றியைப் பற்றியே சிந்தித்தால், நாம் வெற்றி பெறுவதை யாராலும் தடுக்க முடியாது. உங்கள் நிறுவனத்தில் உள்ள ஒவ்வொருவரும் வெற்றியைப் பற்றியே சிந்தித்தால், அவர்களும் வெற்றி பெறுவார்கள். விற்பனையையும் லாபத்தையும் அதிகரித்தல், செலவைக் குறைத்தல், சந்தையில் வெற்றி பெறுதல் என்று எதைப் பற்றி அவர்கள் சிந்தித்தாலும் அவர்கள் அதில் கண்டிப்பாக வெற்றியைச் சுவைப்பார்கள்.

ராணுவ உத்தியிலிருந்து சில பாடங்கள்

ஒரு ராணுவத் தலைவருக்கு ஒரே ஓர் இலக்குதான் இருக்கிறது. வெற்றிதான் அது. ராணுவத் தலைவர்களிடமிருந்தும் ராணுவ உத்திகளிலிருந்தும் பல வியாபாரத் தலைவர்கள் உத்வேகமும் வழிகாட்டுதலும் பெறுகின்றனர். ராணுவ உத்திக் கொள்கைகளால் எந்தவொரு துறையிலும் வெற்றிக்கு வழி வகுக்க முடியும் என்பதை நான் கண்டுகொண்டிருக்கிறேன். அக்கொள்கைகள் பின்வருமாறு:

1. இலக்கு: ராணுவத் தலைவர்கள் ஒரு குறிப்பிட்ட நடவடிக்கை குறித்துத் தங்கள் இலக்குகள் என்ன என்பதில்

மிகத் தெளிவாக இருக்கின்றனர். இங்கு குழப்பத்திற்கு எந்த இடமும் இருக்க முடியாது. வியாபாரத்திற்கும் அதே தெளிவும் அர்ப்பணிப்பும் தேவை. தாங்கள் என்ன செய்ய வேண்டும் என்பது உங்கள் ஊழியர்கள் ஒவ்வொருவருக்கும் தெளிவாகத் தெரிந்திருக்க வேண்டும். போர்க்களத்தில் வீரர்கள் எப்படி வெற்றி பெற அர்ப்பணிப்புடன் செயல்படுவார்களோ, அதேபோல உங்கள் ஊழியர்களும் உங்கள் நிறுவனத்தின் வெற்றிக்கு அர்ப்பணிப்புடன் செயல்பட வேண்டும்.

2. **தாக்குதல்:** "தற்காப்பு முயற்சிகளில் ஈடுபட்டு எந்தவொரு போரிலும் யாரும் வெற்றி பெற்றதில்லை," என்று நெப்போலியன் கூறினார். தலைவர்கள் ஒருபோதும் தற்காப்பாகச் செயல்படுவதில்லை. என்ன நிகழும் என்று அவர்கள் பொறுத்திருந்து பார்ப்பதில்லை. அவர்கள் துணிந்து செயலில் இறங்கி, சூழ்நிலையைத் தங்கள் கட்டுப்பாட்டிற்குள் கொண்டுவருகின்றனர். முட்டாள்தனத்திற்கு இடம் கொடுக்காமல் அவர்கள் துடிப்போடும் ஒருமித்த கவனத்தோடும் நடவடிக்கைகளை மேற்கொள்ளுகின்றனர்.

3. **ஆற்றல் குவிப்பு:** உங்களுடைய சக்திகளை ஒன்றுகுவிப்பதைப் பற்றியது இது. வியாபார நிறுவனங்களைப் பொருத்தவரை, எங்கே உங்களுக்கு மாபெரும் வெற்றிகள் கிடைப்பதற்கான சிறந்த வாய்ப்பு இருக்கிறதோ, அங்கே உங்களுடைய சிறந்த ஊழியர்கள், உங்களுடைய சிறந்த ஆற்றல்கள், மற்றும் பிற வளவசதிகளை நீங்கள் ஒன்றுகுவிக்க வேண்டும். தங்களுடைய நிறுவனத்தைத் தோல்வி நிலையிலிருந்து வெற்றி நிலைக்கு எடுத்துச் செல்லக்கூடிய விளைவுகள்மீது நிறுவனத்தின் தலைசிறந்த ஊழியர்களை ஈடுபடுத்துவதற்கு ஏற்றவாறு நடவடிக்கைகளை ஒழுங்கமைப்பது வெற்றிகரமான தலைவர்களுக்கான அடையாளச் சின்னமாகும்.

4. **நகர்த்துதல்:** போர்க்களங்களில் தங்கள் எதிரிகளைவிட அதிக வேகமாகவும் அதிகத் திறமையாகவும் தங்கள் படையினரை வழிநடத்திச் செல்லுகின்ற தளபதிகள்தான்

வெற்றி வாகை சூடுகின்றனர். தொழிலுலகைப் பொருத்தவரை, இக்கொள்கையானது படைப்புத்திறனும் வளைந்து கொடுக்கும் தன்மையும் என்று அர்த்தப்படும். எடுத்துக்காட்டாக, தோற்றுக் கொண்டிருக்கின்ற உங்கள் நிறுவனத்தை வெற்றியை நோக்கி அழைத்துச் செல்ல நீங்கள் விரும்பினால், நீங்கள் இப்போது செய்து கொண்டிருப்பவற்றுக்கு நேரெதிரான விஷயங்களைச் செய்தல் என்று அது அர்த்தமாகும்.

5. புலனாய்வு: தலைவர்கள் உண்மைத் தகவல்களைக் கைவசப்படுத்துகின்றனர். அறிவே சக்தி என்பதை அவர்கள் அறிந்துள்ளனர். நீங்கள் உங்கள் நிறுவனத்திற்குச் சரியான தீர்மானங்களை மேற்கொள்ளுவதற்குத் தேவையான அனைத்துத் தகவல்களையும் சேகரியுங்கள்.

6. கருத்தொருமிப்பு: ஒரு குழுவில் உள்ள எல்லோரும் பொதுவான இலக்குகளாலும் விழுமியங்களாலும் உத்வேகம் பெற்று, அவற்றை அடைவதை நோக்கிச் செயல்படும்போதுதான் அக்குழு வெற்றி பெறுகிறது. தங்கள் குழுவில் உள்ள மற்றவர்கள் என்ன செய்து கொண்டிருக்கிறார்கள், அவர்கள் அவற்றை ஏன் செய்து கொண்டிருக்கிறார்கள் என்பதை அவர்கள் பரஸ்பரம் அறிந்துள்ளனர். ஒட்டுமொத்தக் குழுவும் ஒரே இலக்கிற்காகத் தன்னை அர்ப்பணித்துக் கொண்டுள்ளது என்று குழு உறுப்பினர்கள் அனைவரும் நம்புகின்றனர்.

7. தலைமைத்துவம்: எந்தவொரு ராணுவ நடவடிக்கையிலும், தலைவர் என்று ஒருவர் மட்டுமே அங்கு இருக்க வேண்டும். இறுதியில் அந்த நடவடிக்கையின் வெற்றிக்கான பொறுப்பு அவருடையதுதான். இது ராணுவம் சாராத நடவடிக்கைகளுக்கும் பொருந்தும். குறிப்பாக, ஒரு நெருக்கடியின்போது, நேரம்தான் எல்லாமே என்ற ஒரு நிலை இருக்கும்போது, இக்கொள்கை இன்றியமையாததாக ஆகிறது. அப்படிப்பட்டச் சூழ்நிலைகளில், தாங்கள்தான் பொறுப்பாளி என்பதையும், கட்டளைகளைப் பிறப்பிக்கும் அதிகாரம் தங்களுக்கு

மட்டுமே உரியது என்பதையும் தலைவர்கள் தங்கள் குழுவினருக்குத் தெளிவாகத் தெரிவித்துவிடுகின்றனர்.

அத்தியாயம் எட்டு

தலைமைத்துவமும் கருத்துப் பரிமாற்றமும்

தலைவர்கள் கருத்துப் பரிமாற்றங்களில் வல்லவர்களாக இருக்கின்றனர். கருத்துக்களைப் பரிமாறிக் கொள்ளுவதற்கான திறன் தலைமைத்துவத்தின் ஒரு மையப் பண்புநலனாகும். ஏனெனில், மற்றவர்களுடன் ஆற்றல்மிக்க வகையில் கருத்துக்களைப் பரிமாறிக் கொள்ளுவதற்கான உங்கள் திறன்தான் ஒரு தலைவர் என்ற முறையில் உங்கள் வெற்றியின் 85 சதவீதத்தைத் தீர்மானிக்கிறது. ஒரு தலைவராக இருப்பவர் மற்றவர்களைக் கையாள வேண்டிய பொறுப்பை வகிக்கிறார். எனவே, மற்றவர்களுடைய வெற்றிதான் உங்களுடைய வெற்றியாக இருக்கிறது. உங்களால் மற்றவர்களுடன் முறையாகக் கருத்துப் பரிமாற்றங்களில் ஈடுபட முடியாவிட்டால், உங்களால் ஒரு தலைவராக ஆக முடியாது.

கருத்துப் பரிமாற்றம் என்பது நீங்கள் கற்றுக் கொள்ளக்கூடிய ஒரு கலைதான். அதற்கான முதல் நடவடிக்கையாக, உங்கள் கருத்துப் பரிமாற்றத்தின் மூலம் நீங்கள் அடைய விரும்புகின்ற ஐந்து இலக்குகளை நீங்கள் புரிந்து கொள்ள வேண்டும்.

1. மக்கள் உங்களை விரும்பவும் மதிக்கவும் வேண்டும் என்று நீங்கள் விரும்புகிறீர்கள். தலைமைத்துவம் என்பது நண்பர்களை உருவாக்கிக் கொள்ளுவதைப் பற்றியது அல்ல. ஆனால், மக்களுக்கு உங்களைப் பிடித்திருந்தால், அவர்கள் உங்களை மதித்தால், நீங்கள் கூறுவதைக் காது கொடுத்துக் கேட்க அவர்கள் ஆர்வமாக இருப்பார்கள்.

2. உங்களுடைய உண்மையான மதிப்பையும் முக்கியத்துவத்தையும் மக்கள் உணர்ந்து கொள்ள

வேண்டும் என்று நீங்கள் விரும்புகிறீர்கள். நீங்கள் கூறுவதை உங்கள் ஊழியர்கள் உன்னிப்பாகக் காது கொடுத்துக் கேட்பதற்கு நீங்கள் அவர்களுக்கு ஒரு நல்ல காரணத்தைக் கொடுக்க வேண்டியதுதான் இங்கு உங்கள் நோக்கமாக இருக்க வேண்டும்.

3. உங்களுடைய கண்ணோட்டத்தை மற்றவர்கள் ஒப்புக் கொள்ளும்படி செய்ய உங்களால் முடிய வேண்டும் என்று நீங்கள் விரும்புகிறீர்கள். இன்று தலைமைத்துவம் என்பது கட்டளையிடுவதைப் பற்றியது அல்ல, மாறாக, மற்றவர்களை உங்கள் வழிக்குக் கொண்டு வருவதைப் பற்றியதுதான். உங்களுடைய கண்ணோட்டத்தைப் புரிந்து கொள்ளவும், உங்கள் கருத்தோடு உடன்படவும் மக்களை ஒப்புக் கொள்ள வைக்க உங்களால் முடிய வேண்டும்.

4. மக்கள் தங்களுடைய மனங்களை மாற்றிக் கொண்டு உங்களோடு ஒத்துழைக்க வேண்டும் என்று நீங்கள் விரும்புகிறீர்கள். மக்கள் உங்களுக்கு எதிராக நடந்து கொண்டாலோ, அல்லது தங்களுடைய முந்தைய நிலைகளையும் அபிப்பிராயங்களையும் மாற்றிக் கொள்ள மறுத்தாலோ, உங்களால் ஒரு வெற்றிகரமான தலைவராக இருக்க முடியாது. பெரும்பாலும் தலைவர்கள்தான் மாற்றத்திற்கான காரணிகளாக இருக்கின்றனர். பலனளிக்கக்கூடிய கருத்துப் பரிமாற்றம்தான் மாற்றத்திற்கான திறவுகோலாகும்.

5. உங்களுடைய அனைத்து உறவுகளிலும் நீங்கள் பெரும் செல்வாக்குடன் விளங்க வேண்டும் என்று நீங்கள் விரும்புகிறீர்கள். தலைமைத்துவம் என்பது அதிகாரத்தையும் செல்வாக்கையும் பற்றியது. அவற்றைக் கைவசப்படுத்துவதற்கான சிறந்த வழி, ஆற்றல்மிக்கக் கருத்துப் பரிமாற்றம்தான்.

தெளிவாக இருங்கள்

தலைவர்கள் தங்கள் கண்ணோட்டங்களையும் வியூகங்களையும் முன்னோக்குகளையும் தெளிவாக எடுத்துரைக்கின்றனர். சரிவை நோக்கிச் சென்று

கொண்டிருக்கின்ற ஒரு நிறுவனத்தை நீங்கள் காணும்போதெல்லாம், அந்நிறுவனத்தின் குறிக்கோள் பற்றிய தெளிவு அதன் உறுப்பினர்களுக்கு இல்லாமல் இருப்பதை நீங்கள் கண்டறிவீர்கள். ஒரு வெற்றிகரமான நிறுவனத்தில், தாங்கள் என்ன சாதிக்க முயற்சித்துக் கொண்டிருக்கிறோம், தாங்கள் எங்கே போய்க் கொண்டிருக்கிறோம், தங்கள் எதிர்காலம் என்ன ஆகியவை பற்றி அனைத்து நிலைகளிலும் உள்ள ஊழியர்களும் தெள்ளத் தெளிவாக அறிந்து வைத்துள்ளனர். தங்களுடைய பலங்கள் என்ன, பலவீனங்கள் என்ன ஆகியவற்றையும் அவர்கள் துல்லியமாக அறிந்திருக்கின்றனர்.

நீங்கள் ஒரு மாபெரும் தலைவராக ஆக விரும்பினால், உங்களுடைய கண்ணோட்டங்களையும் யோசனைகளையும் இலக்குகளையும் மற்றவர்களிடம் தெளிவாக எடுத்துரைப்பது எப்படி என்பதைக் கற்றுக் கொள்ளுங்கள். உங்கள் பயணத்தில் உங்களுக்கு உதவ வேண்டிய மக்கள், தாங்கள் பங்களிக்க வேண்டும் என்று தங்களிடமிருந்து எதிர்பார்க்கப்படுகிறது என்பதை அறிந்திருப்பதை உறுதி செய்து கொள்ளுங்கள்.

எதிர்பார்ப்புகளை நிர்ணயம் செய்யுங்கள்

தங்களிடமிருந்து என்ன எதிர்பார்க்கப்படுகிறது என்று தங்களுக்குத் தெரியவில்லை என்பதுதான் ஊழியர்களுடைய முதன்மைக் குற்றச்சாட்டாக இருக்கிறது. நிறுவனத்தின் இலக்குகளை எட்டுவதற்குப் பங்களிப்பதற்காகப் பணிநியமனம் செய்யப்பட்டுள்ள, ஆனால் தாங்கள் என்ன செய்ய வேண்டும் என்பது பற்றி எள்ளளவு யோசனைகூட இல்லாத மக்கள் எத்தனைப் பேர் இருக்கிறார்கள் என்பதை நீங்கள் அறிந்தால் நீங்கள் வியப்படைவீர்கள். தாங்கள் என்ன செய்ய வேண்டும் என்பது பற்றிய தெளிவான புரிதல் இல்லாத மக்கள் எதிர்மறை மனப்போக்கைக் கொண்டவர்களாகவும் சந்தேகவாதிகளாகவும் ஆகிவிடுகின்றனர், நிறுவன அரசியலில் ஈடுபடுகின்றனர், ஊக்கமிழக்கின்றனர்,

நிறுவனத்திற்குத் தங்களால் இயன்ற உச்சபட்சப் பங்களிப்பை வழங்கும் திறன் அற்றவர்களாக ஆகின்றனர்.

தங்கள் ஊழியர்கள் ‘என்ன’ செய்ய வேண்டும் என்பதோடு கூடவே, அவர்கள் அதை ‘ஏன்’ செய்ய வேண்டும் என்பதையும் தலைவர்கள் அவர்களிடம் தெளிவாக எடுத்துரைக்கின்றனர். அதாவது, தாங்கள் செய்து கொண்டிருக்கும் ஒரு வேலையைத் தாங்கள் எதற்காகச் செய்து கொண்டிருக்கிறோம் என்பதை ஒவ்வோர் ஊழியரும் அறிந்திருப்பதைத் தலைவர்கள் உறுதி செய்கின்றனர். ஏனெனில், இன்றைய சூழ்நிலையில் அது மிகவும் இன்றியமையாததாக இருக்கிறது. ஒரு வேலை நம்மிடம் வெறுமனே ஒப்படைக்கப்படுவதை நாம் விரும்புவதில்லை, மாறாக, அதற்குப் பின்னால் உள்ள காரணங்களை நாம் தெரிந்து கொள்ள விரும்புகிறோம். அந்த வேலை நம்மீதும், நம்முடைய வாடிக்கையாளர்கள்மீதும், மற்றவர்கள்மீதும் எத்தகைய தாக்கத்தை ஏற்படுத்துகிறது என்பதையும் நாம் தெரிந்து கொள்ள விரும்புகிறோம். “போதிய அளவு பெரிய காரணம் ஒன்று இருந்தால், எந்தவொரு வேலையையும் செய்ய எவரொருவரும் தயாராக இருப்பர்,” என்று நீட்சே கூறியுள்ளார்.

என் சார்பில் ஒரு கடிதம் எழுதும்படியோ அல்லது தட்டச்சு செய்யும்படியோ நான் ஒருவரிடம் கூறும்போது, அதற்கான காரணத்தை விளக்காமல் நான் அந்த வேலையை அவரிடம் ஒப்படைப்பதில்லை. இப்பழக்கத்தைக் காலப்போக்கில் நான் வளர்த்து வந்துள்ளேன். ஒரு வேலை செய்யப்பட வேண்டியதற்கான காரணத்தை மக்களிடம் நீங்கள் எவ்வளவு அதிகமாக எடுத்துரைக்கிறீர்களோ, அவர்கள் அந்த வேலையில் அவ்வளவு அதிக ஊக்கம் பெறுவர், அதிக அர்ப்பணிப்போடும் விசுவாசத்தோடும் ஈடுபாட்டோடும் நடந்து கொள்ளுவர். அந்த வேலைக்கான காரணம் அவர்களுக்குத் தெரியாமல் போகும்போது, அவர்கள் அந்த வேலை குறித்து அக்கறை காட்ட மாட்டார்கள்.

காரணத்தைக் கூறுவதன் மூலம் அவர்களுடைய ஆற்றலை உங்களால் கட்டவிழ்த்துவிட முடியும். காரணம் எப்படிப்பட்டதாக இருந்தாலும் அது ஒரு பொருட்டல்ல, அவர்களுக்கு ஏதோ ஒரு காரணம் தேவை, அவ்வளவுதான்.

எப்போதும் மற்றவர்களுடைய பார்வையில் படும்படி இருங்கள்

நேருக்கு நேர் பேசுவதுதான் கருத்துப் பரிமாற்றத்திற்கான சிறந்த வழியாகும். மாபெரும் தளபதிகளையும் தலைசிறந்த தலைவர்களையும் நீங்கள் பார்த்தீர்களேயானால், அவர்கள் எப்போதும் களத்தில் இருப்பதை நீங்கள் காண்பீர்கள். அவர்களை அவர்களுடைய மேசைகளுக்குப் பின்னால் அரிதாகவே உங்களால் பார்க்க முடியும். இன்னும் சொல்லப் போனால், மக்களிடையே அவர்கள் அதிகமாக நடமாடுவர், அவர்களோடு அதிகமாகப் பேசுவர்.

நீங்கள் ஒரு தலைவராக இருந்தால், நீங்கள் உங்கள் அறையிலேயே அடைந்து கிடக்காமல், வெளியே வந்து மக்களிடம் பேச்சுக் கொடுக்க வேண்டும், அவர்கள் செய்யும் வேலை குறித்து அவர்களிடம் கேட்டறிய வேண்டும். மக்கள் உங்களை எளிதாக அணுகுவதற்கு ஏற்ற ஒருவராக இருங்கள். அப்போதுதான் அவர்கள் தங்களுடைய பிரச்சனைகளையும் தங்கள் துறைகளில் நடந்து கொண்டிருப்பவற்றையும் உங்களிடம் ஒளிவுமறைவின்றித் தெரிவிப்பார்கள். மணிக்கணக்கிலும் நாட்கணக்கிலும் மாதக்கணக்கிலும் உங்கள் அறைக்குள் அமர்ந்து வேலை செய்வதன் மூலம் நீங்கள் சேகரிக்கக்கூடிய தகவல்களைவிட, உங்கள் ஊழியர்களிடமும் வாடிக்கையாளர்களிடமும் நேரில் பேசுவதன் மூலம் அதிகமான தகவல்களைச் சரியான நேரத்தில் நீங்கள் கைவசப்படுத்துவீர்கள். மிகச் சிறந்த தலைவர்கள் எப்போதும் மற்றவர்களுடைய பார்வையில் படும்படி வலம் வருவர், எளிதாக அணுகப்படக்கூடியவர்களாக இருப்பர், மற்றவர்களுக்குத்

தேவைப்படும் நேரத்தில் அவர்கள் உதவத் தயாராக இருப்பர்.

வாடிக்கையாளர்களுடன் கருத்துப் பரிமாற்றம் மேற்கொள்ளுவதிலும் அவர்களிடமிருந்து விஷயங்களைத் தெரிந்து கொள்ளுவதிலும் தலைவர்கள் இவ்வாறு நடந்து கொள்ள வேண்டியது முக்கியமானதாக இருக்கிறது. தலைவர்கள் தங்கள் நேரத்தில் 25 சதவீதத்தையாவது தங்கள் வாடிக்கையாளர்களுடன் செலவிட வேண்டும். அவர்கள் வெறுமனே மேசைக்குப் பின்னால் அமர்ந்து கொண்டு எண்களையும் புள்ளிவிபரங்களையும் ஆய்வு செய்வது போதாது. களத்திற்குச் சென்று வாடிக்கையாளர்களை நேரில் சந்தித்து அவர்களுடைய தேவைகளை நிறைவேற்ற வேண்டியது தலைவர்களுடைய பொறுப்பு.

சில ஆண்டுகளுக்கு முன்பு ‘விசிஆர்’ மிகப் பிரபலமாக இருந்தது. சான்டாகிளாரா நகரில் ஒரு கடையில் ஒருவர் ஒரு விசிஆர் வாங்கிக் கொண்டிருந்தது பற்றியும், அக்கடையில் அந்த விசிஆரை அவருக்கு விற்ற முதிய ஜப்பானியர் ஒருவரையும் பற்றிய பிரபலமான கதை ஒன்று இருக்கிறது. அந்த முதியவருக்கு ஆங்கிலம் சரியாக வரவில்லை. அந்த வாடிக்கையாளர் அந்த விசிஆரை வாங்கிக் கொண்டு அக்கடையிலிருந்து வெளியேறிக் கொண்டிருந்தபோது, அவருடைய நண்பர் ஒருவர் அவரை ஓரமாக அழைத்துச் சென்று, “உன்னிடம் விற்பனை செய்த அந்த நபர் யார் தெரியுமா?” என்று கேட்டார். “தெரியாது,” என்று அவர் பதிலளித்தார். “அதுதான் அக்கியோ மோர்ட்டியா. சோனி நிறுவனத்தின் தலைவர் அவர்,” என்று அந்த நண்பர் பதிலளித்தார். மோர்ட்டியா அப்போது அமெரிக்கா நெடுகிலும் பயணம் செய்து, பல கடைகளுக்கு நேரில் சென்று, தானே பொருட்களை விற்பனை செய்து கொண்டிருந்தார். வாடிக்கையாளர்களின் கருத்துக்களைத் தானே நேரில் கேட்டறிவதற்காக அவர் அவ்வாறு செய்தார்.

எப்போதும் விற்பனை செய்து கொண்டே இருங்கள்

கருத்துப் பரிமாற்றத்தைப் பற்றி இறுதியாக ஒரு விஷயம்: தலைவர்களும் விற்பனையாளர்கள்தான். ஆனால் அவர்கள் அழுத்தத்திற்கு உள்ளாகாத விற்பனையாளர்கள். அவர்கள் எப்போதும் விற்பனை செய்து கொண்டே இருக்கின்றனர். நிறுவனத்தின் இலக்குகளையும் முன்னோக்கையும் அவர்கள் தங்கள் ஊழியர்களிடம் விற்பனை செய்கின்றனர். கடினமாக உழைக்கவும், அதிக நேரம் உழைக்கவும், அதிக மதிப்புவாய்ந்த பங்களிப்புகளை வழங்கவும், அதிகப் பொறுப்புகளை ஏற்றுக் கொள்ளவும் அவர்கள் மக்களைத் தூண்டுகின்றனர். மாபெரும் தலைவர்கள் அனைவராலும் சிறப்பாக விற்பனை செய்ய முடியும்.

அதோடு, அவர்களால் பேரம் பேசவும் விட்டுக்கொடுக்கவும் முடியும். ‘உனக்கும் வெற்றி, எனக்கும் வெற்றி’ என்ற வகையான தீர்வுகளைக் கண்டுபிடிப்பதற்கான திறன் அவர்களுக்கு இருக்கிறது. வேறுபட்டக் கண்ணோட்டங்களையும், வேறுபட்டத் தேவைகளையும், வேறுபட்ட மனப்போக்குகளையும் கொண்ட மக்களைக் கையாண்டு, அவர்களுடைய கண்ணோட்டங்களை இணைக்கப்படுத்தி, நிறுவனத்தின் இலக்குகளை அடைவதற்கு எல்லோரும் சேர்ந்து ஒத்துழைப்போடு செயல்படுவதைச் சாத்தியமாக்க வேண்டியது தலைமைத்துவத்தின் ஒரு முக்கியப் பகுதியாகும்.

அத்தியாயம் ஒன்பது

சோதனையிலிருந்து சாதனையை நோக்கி

'தோல்வி' என்ற வார்த்தையைத் தலைவர்கள் ஒருபோதும் பயன்படுத்துவதில்லை. தோல்வி என்ற ரீதியில் அவர்கள் ஒருபோதும் சிந்திப்பதில்லை. மதிப்பான படிப்பினைகள், தற்காலிகமான பின்னடைவுகள், பாடங்களை உள்ளடக்கிய அனுபவங்கள் ஆகியவற்றை அவர்கள் உணர்ந்து கொள்ளுகின்றனர், ஆனால் தோல்வி குறித்து அவர்கள் ஒருபோதும் சிந்திப்பதில்லை. ஊக்குவிப்பு நூலாசிரியரான ஆரிசன் ஸ்வெட் மார்டென் இவ்வாறு எழுதியுள்ளார்: "தன்னுடைய சக்தியை உணர்ந்து கொண்டுள்ள ஒருவருக்குத் தோல்வி என்பது இல்லை. மன உறுதியுடன் மேற்கொள்ளப்படுகின்ற முயற்சிகளுக்குத் தோல்வி இல்லை. கீழே விழுகின்ற ஒவ்வொரு முறையும் ஒரு ரப்பர் பந்தைப்போல மீண்டும் துள்ளி எழுகின்ற ஒருவருக்குத் தோல்வி இல்லை. எல்லோரும் தங்கள் முயற்சியைக் கைவிடும்போது தொடர்ந்து முயற்சித்துக் கொண்டிருக்கின்ற ஒருவருக்குத் தோல்வி இல்லை. எல்லோரும் திரும்பிவிடும்போது தொடர்ந்து முன்னோக்கித் தன்னை உந்தித் தள்ளுகின்ற ஒருவருக்குத் தோல்வி இல்லை."

பல ஆண்டுகளுக்கு முன்பு, ஐபிஎம் நிறுவனத்தின் தலைவராக இருந்த தாமஸ் வாட்ஸனிடம் ஓர் இளம் அதிகாரி, "என் தொழில்வாழ்க்கையில் நான் அதிக வேகமாக முன்னேறுவதற்கு என்ன வழி?" என்று கேட்டார். "உங்களுடைய தோல்வி விகிதத்தை இரட்டிப்பாக்கிக் கொள்ளுங்கள்," என்று வாட்ஸன் பதிலளித்தார். இதை வேறு விதமாகக் கூறினால், நீங்கள் எவ்வளவு அதிகமாகத் தோற்று அதிலிருந்து பாடங்களைக் கற்றுக் கொள்ளுகிறீர்களோ, அவ்வளவு வேகமாக நீங்கள் வெற்றி பெறுவீர்கள்.

சில தலைவர்கள், "நாம் நம்முடைய சந்தையில் வெற்றி பெற வேண்டும் என்றால், இங்கே வேகமாகத் தோற்க வேண்டும்," என்றும் கூறுவதுண்டு. அதாவது, நாம் நம்முடைய பாடங்களை வேகமாகக் கற்க வேண்டும். ஆண்டொன்றுக்கு ஓரிரு முறை மட்டுமே தோற்பதற்கு பதிலாக, பத்து அல்லது இருபது தோல்விகளை நீங்கள் அனுபவித்தால், அதன் மூலம் நீங்கள் கைவசப்படுத்தக்கூடிய அறிவைக் கொண்டு உங்கள் சந்தையில் பெரும் ஆதிக்கம் செலுத்துவதற்கான ஒரு நிலையை நீங்கள் எட்டுவீர்கள்.

தீர்வு காணும் மனப்போக்குடன் செயல்படுங்கள்

தலைவர்கள் எப்போதும் தீர்வுகளைப் பற்றியே சிந்திப்பதால் பின்னடைவுகளையும் நெருக்கடிகளையும் அவர்களால் கையாள முடிகிறது. ஒரு பிரச்சனை எழும்போது, அதற்கு யாரைக் குறை கூறலாம் என்று சிந்திப்பதற்கு பதிலாக, அதை எப்படிக் கையாளுவது என்பதைப் பற்றி அவர்கள் சிந்திக்கின்றனர்.

ஒரு நெருக்கடியோ அல்லது பின்னடைவோ எவ்வளவு பெரியதாக இருந்தாலும் சரி, அதைக் கையாளுவதற்குத் தலைவர்கள் சில முக்கியமான நடவடிக்கைகளை மேற்கொள்ளுகின்றனர். அவை பின்வருமாறு:

1. அமைதியாக இருங்கள். கவலைப்படவோ அல்லது கோபப்படவோ மறுத்துவிடுங்கள். சொல்லுவதற்கு இது சுலபம், ஆனால் செய்வது கடினம் என்பதை மறுப்பதற்கில்லை. ஆனால், தலைவர்கள் எப்போதும் தங்கள் மனத்தை அமைதியாகவும் தெளிவாகவும் வைத்துக் கொள்ளுகின்றனர். ஏனெனில், மாற்றப்பட முடியாத ஒரு விஷயம் குறித்துக் கோபம் கொள்ளுவதை அவர்களால் தவிர்க்க முடிகிறது.

2. உங்களுடைய திறன்களில் முழு நம்பிக்கை வைத்திடுங்கள். நீங்கள் கடந்தகாலத்தில் நெருக்கடிகளைக் கையாண்டிருக்கிறீர்கள். இனியும் உங்களால் அவற்றைக் கையாள முடியும்.

3. முன்னோக்கிச் செல்லத் துணியுங்கள். திடீரென்று ஏற்படும் எதிர்பாராத நிகழ்வுகளால் முடங்கிவிடாதீர்கள். சூழ்நிலையைச் சரிசெய்யத் தேவையான திட்டவட்டமான நடவடிக்கைகளை உடனடியாக மேற்கொள்ளுங்கள்.

4. உண்மைத் தகவல்களைத் திரட்டுங்கள். ஒரு தீர்மானத்தை மேற்கொள்ளுவதற்கு முன்பாக, துல்லியமாக என்ன நடந்தது என்பதைக் கண்டுபிடியுங்கள்.

5. சூழ்நிலைக்கு 100 சதவீதம் பொறுப்பேற்றுக் கொள்ளுங்கள். நடந்து முடிந்ததைப் பற்றியே நினைத்துக் கொண்டிருப்பதோ அல்லது அடுத்தவரைக் குறை கூறுவதோ எந்தப் பிரச்சனையையும் தீர்க்கப் போவதில்லை.

6. நெருக்கடியைச் சமாளியுங்கள். சூழ்நிலையை உங்கள் கையில் எடுத்துக் கொண்டு, ஒரு திட்டத்தை வகுத்து, பிரச்சனைக்குத் தீர்வு காணுவதில் மும்முரமடையுங்கள்.

7. தொடர்ந்து கருத்துப் பரிமாற்றத்தில் ஈடுபடுங்கள். மேற்கொள்ளப்பட்டுக் கொண்டிருக்கின்ற நடவடிக்கைகளைப் பற்றியும் தற்போதைய நிலவரத்தைப் பற்றியும் மக்களுக்குத் தொடர்ந்து தெரிவித்துக் கொண்டிருங்கள். நிச்சயமின்மை உங்கள் நெருக்கடியை மேலும் தீவிரமாக்கும்.

8. உங்களுடைய குறைகளைக் கண்டுபிடியுங்கள். உங்கள் நெருக்கடிக்குத் தீர்வு காணுவதற்குத் தடையாக இருக்கின்ற மட்டுப்படுத்தும் காரணிகளைக் கண்டுபிடித்து அவற்றைக் கையாளுங்கள்.

9. உங்கள் படைப்பாற்றலைக் கட்டவிழ்த்துவிடுங்கள். உங்களால் எவ்வளவு தீர்வுகளைக் கண்டுபிடிக்க முடியுமோ, அவ்வளவு தீர்வுகளைக் கண்டுபிடியுங்கள்.

10. எதிர்த்தாக்குதல் மேற்கொள்ளுங்கள். சூழ்நிலையை மதிப்பீடு செய்து, தகவல்களைத் திரட்டி, பிறகு அப்பிரச்சனையைத் தாக்குங்கள்.

11. விஷயங்களை எளிமையாக வைத்துக் கொள்ளுங்கள். ஒரு நெருக்கடியான சூழ்நிலையில்

ஏராளமான விஷயங்கள் நிகழ்ந்து கொண்டிருக்கும், ஏராளமான விஷயங்கள் செய்யப்பட வேண்டியிருக்கும். மிகவும் முக்கியமான வேலைகள்மீது மட்டுமே கவனம் செலுத்துங்கள்.

12. உங்கள் நாணயத்தை ஒருபோதும் விட்டுக்கொடுக்காதீர்கள். நீங்கள் எதிர்கொண்டுள்ள நெருக்கடியோ அல்லது சவாலோ எப்படிப்பட்டதாக இருந்தாலும் சரி, உங்களுடைய நாணயத்திற்கு எந்த பாதிப்பும் ஏற்படாத விதத்தில் அச்சூழ்நிலைக்கு ஒரு தீர்வைக் கண்டுபிடியுங்கள். எல்லோரும் உங்களை கவனித்துக் கொண்டிருக்கின்றனர் என்பதை எப்போதும் நினைவில் வைத்திருங்கள்.

13. வெற்றி பெறும்வரை தொடர்ந்து முயற்சி செய்யுங்கள். ஒரு நெருக்கடிக்குத் தீர்வு காணுவது எவ்வளவு கடினமாக இருந்தாலும் சரி, அல்லது அதற்கு எவ்வளவு காலம் ஆனாலும் சரி, உங்கள் முயற்சியை ஒருபோதும் கைவிடாதீர்கள்.

அதிரடித் தலைவர்கள்

தலைமைத்துவம் பெரும்பாலும் சூழ்நிலை சார்ந்ததுதான். ஒரு நெருக்கடியான அல்லது பிரச்சனையான சூழ்நிலை எழும்போது பலர் தாங்களாகவே பொறுப்பேற்றுக் கொண்டு, தலைவர்களாகச் செயல்படுகின்றனர். ஒரு கடும் பிரச்சனை எழும்போது, பல ஆண்டுகளாகச் சாதாரண நிலைகளில் வேலை பார்த்து வந்துள்ள பலர்மீது திடீரென்று தலைமைத்துவம் திணிக்கப்படுவதை நான் கண்டிருக்கிறேன்.

ஒரு சூழ்நிலையில் சிறந்த தலைவர்களாக இருந்துள்ள பலர், இன்னொரு சூழ்நிலையில் மோசமான தலைவர்களாக ஆனதையும் நான் பார்த்திருக்கிறேன். சிலர் நிலையான சூழ்நிலைகளில் நல்ல தலைவர்களாக இருக்கின்றனர், மற்றவர்கள் நெருக்கடியான சூழ்நிலைகளில் அற்புதமான தலைவர்களாக விளங்குகின்றனர்.

அமெரிக்காவில் இன்று சில சமயங்களில் ஒரு வியாபாரத் தலைவர் ஓர் அதிரடித் தலைவராகவும் செயல்பட வேண்டியிருக்கிறது. தீவிரப் பொருளாதாரப் பிரச்சனைகளாலோ அல்லது சந்தையில் ஏற்பட்டுள்ள மாற்றங்களாலோ ஒரு நிறுவனம் நிலைகுலையும் சூழ்நிலையில் இருக்கும்போது, இத்தகைய தலைவர் மிக அற்புதமாகச் செயல்பட்டுத் தன்னுடைய நிறுவனத்தை நிலைகுலைவிலிருந்து மீட்டெடுக்கிறார். சில சமயங்களில், ஒருசில வாரங்களில் அவரால் தன்னுடைய நிறுவனத்தை அழிவிலிருந்து காக்க முடிகிறது.

எனவே, தலைமைத்துவம் பெரும்பாலும் சூழ்நிலை சார்ந்த ஒன்றுதான். ஆனால், சோதனைகள் மாபெரும் தலைவர்களை வெளிக்கொணருகின்றன. ஒரு தலைவர் மகத்தானவரா இல்லையா என்பதைச் சோதனைகள்தான் நிரூபிக்கின்றன. எனவே, நீங்கள் ஒரு பாதகமான சூழ்நிலையை எதிர்கொண்டிருப்பதை நீங்கள் கண்டால், உங்களுடைய மகத்துவத்தை வெளிப்படுத்துவதற்கான ஒரு வாய்ப்பாக அதைக் கருதுங்கள். ஒரு தலைவருக்குரிய பண்புநலன்கள் உங்களிடம் இருப்பதை நிரூபித்துக் காட்டுங்கள்.

சோதனைகள்தான் உண்மையான தலைவர்களை வெளிச்சம் போட்டுக் காட்டுகின்றன. “சூழல்கள் மனிதனை உருவாக்குவதில்லை; மாறாக, அவை அவனை அவனுக்கே வெளிப்படுத்துகின்றன,” என்று கிரேக்கத் தத்துவவியலாளரான எபிக்டெட்டஸ் கூறியுள்ளார். கடினமான காலகட்டங்களில்தான் உண்மையான தலைவர்கள் தெளிவாக அடையாளம் காணப்படுகின்றனர்.

அத்தியாயம் பத்து

சாதனையாளர்கள் குழு ஒன்றை உருவாக்குங்கள்

யாரும் தலைவர்களாகப் பிறப்பதில்லை, மாறாக, தலைவர்கள் உருவாக்கப்படுகிறார்கள் என்று நாம் கூறும்போது, ஒரு விஷயத்தை நாம் நன்றாக அறிந்திருக்கிறோம். அதாவது, சாதனையாளர்கள் குழு ஒன்றை உருவாக்குவதற்கான திறன்தான் உங்களை உங்கள் துறையில் உச்சத்திற்குக் கொண்டு செல்லுவதற்கு அல்லது ஓர் உயர்ந்த தலைமைத்துவப் பதவிக்கு உங்களை அழைத்துச் செல்லுவதற்குத் தேவையான முதன்மைப் பண்புநலன் என்பது நமக்குத் தெளிவாகத் தெரிகிறது. மாபெரும் விஷயங்களைச் சாதிப்பதற்கு இணக்கமான வழியில் ஒற்றுமையுடன் செயல்படக்கூடிய உறுப்பினர்களை உள்ளடக்கிய ஒரு குழுவை உருவாக்குவதற்கான திறன் ஒரு தலைவராக நீங்கள் வெற்றி பெறுவதற்கு இன்றியமையாதது.

வெற்றி பெறக்கூடிய குழுக்களை உருவாக்குவதற்கான ஏழு முக்கிய அம்சங்கள் இவை:

1. தெளிவான பயிற்றுவிப்பும் தலைமைத்துவமும். கட்டளைகளைப் பிறப்பிக்கும் நிலையில் இருப்பவர் யார் என்பதை எல்லோரும் அறிவர். வெற்றிகளுக்குப் பெயர் பெற்றத் தலைவர்கள் சிறந்த நபர்கள் தங்களைச் சூழ்ந்திருக்கும்படி பார்த்துக் கொள்ளுகின்றனர். தன்கீழ் பணியாற்றுவதற்கு ஒரு தலைவர் தேர்ந்தெடுக்கும் நபர்களின் தரத்தைக் கொண்டு அத்தலைவரின் தரத்தை உங்களால் கூறிவிட முடியும். வலிமையான தலைவர்கள் தங்களைவிடச் சிறந்தவர்களையே எப்போதும் தேர்ந்தெடுக்கின்றனர். பலவீனமான தலைவர்கள் தங்களைவிட அதிக பலவீனமானவர்களைத் தேர்ந்தெடுக்கின்றனர்.

2. மக்கள் வளர்ச்சி மற்றும் பயிற்சியின்மீது தீவிரக் கவனம். சாதனையாளர்கள் குழு ஒன்றை உருவாக்குவதற்கு, உங்கள் ஊழியர்களை வளர்த்தெடுத்தல், ஊக்குவித்தல், அவர்களுக்கு உத்வேகமூட்டுதல், பயிற்சி அளித்தல், அவர்களுடைய திறன்களை மேம்படுத்துதல் ஆகியவற்றின்மீதுதான் உங்கள் கவனம் முழுவதும் குவிந்திருக்க வேண்டும்.

3. திட்டமிடுவதற்கு அதிக முக்கியத்துவம். இதற்கு ஒரே ஓர் அர்த்தம்தான்: உண்மைத் தகவல்களைக் கைவசப்படுத்துங்கள். நிர்வகிப்பதைப் பற்றி ஹரால்டு ஜெனீன் எழுதியுள்ள ஒரு நூலில், உண்மைத் தகவல்கள்தான் எல்லாவற்றையும்விட அதிக முக்கியம் என்று அவர் குறிப்பிடுகிறார். அனுமானங்களுடன் திருப்தி அடைந்துவிடாதீர்கள், மாறாக, உண்மைத் தகவல்களைக் கைவசப்படுத்துங்கள். உண்மைத் தகவல்கள் பொய்யுரைப்பதில்லை. சிறப்பாகத் திட்டமிடுவதற்கான திறன், சந்தை நிலரத்தைப் பற்றிய உண்மைகள்மீது சார்ந்துள்ளது என்று ஜெனீன் குறிப்பிட்டுள்ளார். வெற்றி பெற்றுக் கொண்டிருக்கின்ற ஒரு குழுவையோ அல்லது ஒரு தளபதியையோ நீங்கள் பார்த்தால், வெற்றியாளர்களிடம் சிறந்த தகவல்கள் இருப்பதுதான் அவர்களுடைய வெற்றிக்குக் காரணம் என்பது உங்களுக்குப் புரியும். அவர்கள் துல்லியமான தகவல்களைப் பெற்று, அவற்றைத் தங்களுடைய திட்டங்களில் பயன்படுத்திக் கொள்ளுகின்றனர். இரண்டாம் உலகப் போரின்போது ஜெர்மானியர்களின் தலைமையகத்திற்கும் போர்க்களங்களில் இருந்த தளபதிகளுக்கும் இடையே பரிமாறிக் கொள்ளப்பட்ட ரகசியச் செய்திகளைத் தங்களுடைய பிரத்யேகக் கருவியைக் கொண்டு முடிச்சவிழ்ப்பதற்கான திறனை ஆங்கிலேயர்கள் பெற்றிருந்ததுதான் அப்போரில் அவர்கள் வெற்றி பெறக் காரணமாக இருந்ததாகக் கூறப்படுகிறது.

மாற்றுத் திட்டங்களையும் உருவாக்கிக் கொள்ளுங்கள். மாபெரும் ராணுவத் தளபதிகள் ஒரு போருக்குப் போகும்போது, சூழல் எப்படிப்பட்டதாக இருந்தாலும்,

ஒருவேளை தாங்கள் பின்வாங்க வேண்டியிருந்தால் தாங்கள் என்ன செய்வது என்று எப்போதும் தங்களைத் தாங்கேளே கேட்டுக் கொள்ளுகின்றனர். இது அவர்களிடையே காணப்படுகின்ற ஒரு பொதுவான பண்புநலனாகும். வாட்டர்லூ போரின்போது, அன்றைய சண்டையில் ஒருவேளை தான் தோல்வியுற்றுப் பின்வாங்க வேண்டியிருந்தால் அதைச் சமாளிப்பதற்காக 17,000 வீரர்களை வெல்லிங்டன் தயாராக வைத்திருந்தார். அன்றைய சண்டையில் அவர் கிட்டத்தட்டத் தோற்கவிருந்தபோதிலும், அந்த 17,000 வீரர்களை அவர் அந்தச் சண்டையில் ஈடுபடுத்தவில்லை. அவர் அப்படிச் செய்திருந்தால், நாளில் முன்னதாகவே அவரால் வெற்றி பெற்றிருக்க முடியும், தோல்விக்கு இவ்வளவு அருகில் அவர் வர வேண்டியிருந்திருக்காது. ஆனால், ஒரு தலைசிறந்த தளபதி, மிக மோசமான ஒரு சூழல் ஏற்படும் பட்சத்தில் அதைச் சமாளிப்பதற்கு ஒரு மாற்றுத் திட்டத்தை எப்போதும் வைத்திருப்பார். எது தவறாகப் போகக்கூடும் என்று சிந்திப்பதை விட்டுவிட்டு வெறுமனே ஒரு திட்டத்தைத் துவக்குகின்ற ஒரு தலைவர், வியாபாரத்தை வெகுவாக பாதிக்கக்கூடிய ஒரு மிகப் பெரிய தவறைச் செய்வார் என்பது உறுதி.

4. வேலைப் பகிர்ந்தளிப்பு. ஒரு தலைவர் என்ற முறையில், நீங்கள் திறமையானவர்களைப் பணியில் அமர்த்தி, அவர்கள் ஒரு பெரிய பங்களிப்பை வழங்கக்கூடிய வேலைகளில் அவர்களுக்குப் பொறுப்புகளை வழங்குகிறீர்கள். அந்த நிலையில் அவர்களால் சிறப்பாகச் செயல்பட முடியாவிட்டால், அவர்களை அந்தக் குறிப்பிட்ட வேலையிலிருந்து எடுத்துவிட்டு வேறொரு வேலையில் அவர்களை நீங்கள் ஈடுபடுத்த வேண்டும். அதுவும் அவர்களுக்குச் சரிப்பட்டு வராவிட்டால், வேறு எந்த வேலையில் அவர்களால் ஒரு மதிப்பான பங்களிப்பை வழங்க முடியுமோ அதைத் தேடிக் கண்டுபிடித்து அவர்களிடம் அப்பொறுப்பை நீங்கள் வழங்க வேண்டும்.

5. தகுதியற்றவர்களைக் களையெடுப்பதற்கான திறன் . நீங்கள் தேர்ந்தெடுத்துள்ள மக்களால் ஒரு பங்களிப்பை வழங்க முடியாவிட்டால், அவர்களை நீங்கள் வேலையைவிட்டு நீக்க வேண்டும். தகுதியற்ற நபர்களை எவ்வளவு அதிக காலம் நீங்கள் வைத்திருக்கிறீர்களோ, நீங்கள் அவ்வளவு அதிகமாக ஒரு தகுதியற்றத் தலைவராகத் தெரிவீர்கள். அதோடு, தகுதியற்றவர்களாக இருப்பதற்கு இந்நிறுவனத்தில் ஒரு வெகுமதி இருக்கிறது என்ற ஒரு சமிக்கையை நீங்கள் அனுப்புகிறீர்கள். வேலைப் பாதுகாப்புதான் அந்த வெகுமதி. இத்தகைய சூழ்நிலை மற்றவர்கள் ஊக்கமிழக்கும்படி செய்கிறது, தங்களால் இயன்றதைவிடக் குறைவாகப் பங்களிக்க அவர்களைத் தூண்டுகிறது.

6. சிறப்பான கருத்துப் பரிமாற்றம். எந்தவொரு நிறுவனத்திலும் மிகப் பெரிய பலவீனங்களில் ஒன்றாக இருப்பது மோசமான கருத்துப் பரிமாற்றமாகும். தேவையான தகவல்கள் தேவையான நபர்களைச் சென்றடைவதில்லை. ஒரு குழு வெற்றி பெற வேண்டும் என்றால், நிறுவனத்தில் வெளிப்படையான கருத்துப் பரிமாற்றங்கள் இருக்க வேண்டும். தேவையான தகவல்களை விரைவாகப் பெறுவதற்கு அவர்களுக்கு ஒரு வழி இருக்க வேண்டும்.

7. சிறந்த விளைவுகளே இலக்கு. சிறந்த விளைவுகளைப் பெற்றுக் கொடுப்பதற்கான அர்ப்பணிப்புதான் மக்களை உண்மையிலேயே ஊக்குவிக்கின்ற ஒரே காரணியாகும். தங்கள் துறையில் தலைசிறந்தவர்களாக இருப்பது அவர்களிடம் உற்சாகத்தையும் அர்ப்பணிப்பையும் வளர்த்தெடுக்கிறது. அதனால்தான், தலைவர்கள் எப்போதும் வெற்றியைப் பற்றியும், வெற்றி பெறுவதைப் பற்றியும், மற்றவர்களைவிடச் சிறந்தவர்களாக இருப்பதைப் பற்றியும் மட்டுமே பேசிக் கொண்டிருக்கின்றனர்.

அத்தியாயம் பதினொன்று

விளைவுகள்மீது கவனம் செலுத்துங்கள்

தலைவர்கள் விளைவுகளை மனத்தில் வைத்தே எப்போதும் செயல்படுகின்றனர். வெறுமனே ஒன்றைச் செய்வதில் எந்த அர்த்தமும் இல்லை. நீங்கள் செய்து கொண்டிருக்கின்ற ஒரு வேலை ஒரு மதிப்புவாய்ந்த விளைவைப் பெற்றுக் கொடுக்காது என்றால், அந்த நடவடிக்கையை மேற்கொள்ளுவதில் எந்த அர்த்தமும் இல்லை. தங்களிடமிருந்து எதிர்பார்க்கப்படுகின்ற விளைவுகளைக் கருத்தில் கொண்டே அவர்கள் எப்போதும் சிந்திக்கின்றனர்.

நீங்கள் விரும்பும் விளைவுகளைப் பெறுவது உங்களிடம் நீங்கள் மீண்டும் மீண்டும் கேட்டுக் கொண்டு விடையளிக்க வேண்டிய நான்கு கேள்விகளைச் சார்ந்துள்ளது:

1. என்னுடைய எந்த நடவடிக்கைகள் அதிக மதிப்புக் கொண்ட விளைவுகளைப் பெற்றுக் கொடுக்கின்றன? நீங்கள் செய்கின்ற எந்த விஷயங்கள் உங்கள் வேலைக்கும் உங்கள் நிறுவனத்திற்கும் மிகுந்த மதிப்புக் கொண்ட பங்களிப்புகளை வழங்குகின்றன? இந்த நடவடிக்கைகள்மீதுதான் நீங்கள் எப்போதும் கவனம் செலுத்த வேண்டும்.

2. என்னுடைய முக்கிய விளைவுப் பகுதிகள் எவை? ஒரு நிறுவனத்தில் எந்தவொரு பதவிக்கும் அதிகபட்சமாக ஐந்திலிருந்து ஏழு முக்கிய விளைவுப் பகுதிகள் இருக்கும். நீங்கள் உங்கள் பொறுப்புகளை முழுமையாக நிறைவேற்றுவதற்கு நீங்கள் இப்பகுதிகளில் அற்புதமான விளைவுகளைப் பெற வேண்டியது இன்றியமையாதது. உங்களுடைய முக்கிய விளைவுப் பகுதிகளை நீங்கள் கண்டுபிடித்தவுடன், உங்கள் செயற்திறனுக்கு உயர்ந்த தரங்களை நிர்ணயித்துக் கொண்டு, அந்தத் தரங்களின்படி

விளைவுகளைப் பெற்றுக் கொடுப்பதை நீங்கள் உறுதி செய்ய வேண்டும். மற்றவர்கள் உங்களுடைய ஒவ்வொரு நடவடிக்கையையும் கவனித்துக் கொண்டிருக்கின்றனர் என்பது எப்போதும் உங்களுக்கு நினைவிருக்கட்டும்.

3. என்னால் மட்டுமே செய்ய முடிகின்ற எந்த ஒரு வேலை, அதை நான் சிறப்பாகச் செய்யும் பட்சத்தில், என் நிறுவனத்திற்கு ஒரு மிகப் பெரிய வித்தியாசத்தை ஏற்படுத்தும்? நீங்கள் மட்டுமே மேற்கொள்ள வேண்டிய நடவடிக்கைகளும் நிறைவேற்ற வேண்டிய பொறுப்புகளும் இருக்கின்றன. நீங்கள் அவற்றைச் செய்து முடிக்காவிட்டால், அவை செய்யப்படாமலேயே விடப்படும்.

4. இக்கணத்தில் என்னுடைய நேரத்தின் மிகச் சிறந்த பயன்பாடு எது? இதுதான் முக்கியமான கேள்வி. உங்களால் மட்டுமே செய்து முடிக்க முடிகின்ற சில வேலைகள் இருக்கின்றன. ஆனால், ஏராளமான தலைவர்களால் தங்களுடைய பொறுப்புகளை நிறைவேற்ற முடிவதில்லை. ஏனெனில், அவர்கள் நிறைவேற்ற வேண்டியிராத பிற பொறுப்புகளும் நடவடிக்கைகளும் அவர்கள்மீது திணிக்கப்படுகின்றன. எதைச் செய்வதற்காகவும் எதைச் செய்யாமல் இருப்பதற்காகவும் தங்களுக்குச் சம்பளம் கொடுக்கப்படுகிறது என்பதைச் சிறந்த தலைவர்கள் அறிந்துள்ளனர்.

முன்னுரிமைகளை நிர்ணயித்துக் கொள்ளுங்கள்

முன்னுரிமைகளை எப்படி நிர்ணயிப்பது என்று அறிந்திருப்பது விளைவுகளைப் பெறுவதற்குத் தேவையான முக்கியத் திறமைகளில் ஒன்றாகும். நீங்கள் மேற்கொள்ள வேண்டிய, அதிக மதிப்பான பங்களிப்புகளை வழங்குகின்ற நடவடிக்கைகள் எவை என்பதை நீங்கள் அறிந்திருந்தால் மட்டும் போதாது. தலைவர்கள் தங்களுடைய வேலைகளை முன்னுரிமைப்படுத்திக் கொள்ளுகின்றனர். அவர்கள் அவ்வாறு செய்தால்

மட்டுமே, மிக முக்கியமான வேலைகள்மீது அவர்களால் கவனம் செலுத்திச் செயல்பட முடியும்.

நீங்கள் மேற்கொள்ள வேண்டிய நடவடிக்கைகளை முன்னுரிமைப்படுத்துவதற்கான சிறந்த வழிகளில் ஒன்று 'ஏபிசிடிஇ' வழிமுறையாகும். இதில் நீங்கள் முதலில் உங்களுடைய நடவடிக்கைகளைப் பட்டியலிட வேண்டும், பிறகு அவை ஒவ்வொன்றுக்கும் 'ஏ,' 'பி,' 'சி', 'டி', அல்லது 'இ' என்று ஒரு முன்னுரிமை மதிப்பீட்டை நீங்கள் வழங்க வேண்டும்.

'ஏ' என்று நீங்கள் குறித்துள்ள ஒரு நடவடிக்கை மிகவும் முக்கியமானது. அது நீங்கள் கண்டிப்பாகச் செய்தாக வேண்டிய ஒன்று. அதை நீங்கள் செய்யாவிட்டால், குறிப்பிடத்தக்கப் பின்விளைவுகள் ஏற்படும். உங்களிடம் எப்போதும் ஒன்றுக்கு மேற்பட்ட 'ஏ' நடவடிக்கைகள் இருக்கும். அப்படி இருந்தால், ஏ1, ஏ2, ஏ3 என்று அவற்றைக் குறித்துக் கொள்ளுங்கள். அவற்றில் ஏ1 எல்லாவற்றையும்விட அதிக முக்கியமானது, அடுத்து ஏ2 அதிக முக்கியமானது.

ஒரு 'பி' நடவடிக்கையும் செய்யப்பட வேண்டிய ஒரு நடவடிக்கைதான். அதைச் செய்யாமல் இருப்பதும் பின்விளைவுகளைக் கொண்டிருக்கும். ஆனால், இந்தப் பின்விளைவுகள், செய்து முடிக்கப்படாத ஒரு 'ஏ' நடவடிக்கையால் ஏற்படக்கூடிய பின்விளைவுகள் அளவுக்கு மோசமானவையோ அல்லது ஆபத்தானவையோ அல்ல. 'ஏ' நடவடிக்கை ஒன்று செய்து முடிக்கப்படாமல் இருக்கும்போது, 'பி' நடவடிக்கை எதையும் நீங்கள் கையில் எடுக்கக்கூடாது.

ஒரு 'சி' நடவடிக்கையானது செய்வதற்கு இனிமையானதாக இருக்கும், ஆனால் இதைச் செய்யாமல் போவதால் எந்தப் பின்விளைவும் ஏற்படாது. ஒரு பத்திரிகையை அல்லது செய்தித்தாளைப் படிப்பது குதூகலமூட்டுவதாக இருக்கக்கூடும், அரசியல் மற்றும் விளையாட்டு விஷயங்களைப் பற்றிய சமீபத்தியச் செய்திகளை உங்களுக்குத் தெரியப்படுத்தக்கூடும், ஆனால் இது உங்களுடைய வேலைக்கு எந்தவொரு பங்களிப்பையும் வழங்காது. ஒரு 'பி' நடவடிக்கை

நிறைவேற்றப்படாமல் இருக்கும்போது ஒரு 'சி' நடவடிக்கையில் ஒருபோதும் ஈடுபடாதீர்கள்.

ஒரு 'டி' நடவடிக்கையை நீங்கள் வேறொருவரிடம் ஒப்படைத்துவிடலாம். மற்றவர்களிடம் ஒப்படைக்கப்படக்கூடிய எந்தவொரு வேலையையும் நீங்கள் அவர்களுடைய பொறுப்பில் விட்டுவிட வேண்டும் என்பது முக்கியமான தலைமைத்துவ விதிகளில் ஒன்று. உங்களால் மட்டுமே செய்ய முடிகின்ற வேலைகளே உங்களுக்கு ஏராளமாக இருப்பதால், மற்றவர்கள் செய்து முடிக்கக்கூடிய வேலைகளைச் செய்வதில் நீங்கள் உங்கள் நேரத்தைச் செலவிட்டுக் கொண்டிருக்கக்கூடாது. "என்னால் மட்டுமே செய்ய முடிகின்ற எந்த வேலை என் நிறுவனத்திற்கு ஒரு முக்கிய வித்தியாசத்தை ஏற்படுத்தும்?" என்று உங்களை நீங்களே கேட்டுக் கொள்ளுங்கள். ஒரு வேலை இந்த வரையறைக்குள் பொருந்தவில்லை என்றால், அதை வேறொருவரிடம் கொடுத்துவிடுங்கள். ஒரு 'சி' நடவடிக்கை இன்னும் செய்து முடிக்கப்படாமல் இருக்கும்போது ஒரு 'டி' நடவடிக்கையை ஒருபோதும் மேற்கொள்ளாதீர்கள்.

ஒரு 'இ' நடவடிக்கை நீங்கள் முற்றுலுமாகத் தூக்கியெறிய வேண்டிய ஒன்றாகும். அது உங்கள் பட்டியலில் இருக்கவே கூடாது. அந்த நடவடிக்கையால் எந்தப் பயனும் இல்லை, அதைச் செய்யாமல் போவதால் எந்தப் பின்விளைவும் ஏற்படப் போவதில்லை. முன்பு ஏதோ ஒரு சமயத்தில் அது ஒரு முக்கியமான நடவடிக்கையாக இருந்திருக்கலாம், ஆனால் அது இப்போது பயனற்றதாக ஆகியுள்ளது. ஒருவேளை, அந்த நடவடிக்கை ஒருபோதும் முக்கியமானதாக இல்லாமல் போயிருக்கலாம்! எது எப்படியோ, அந்த நடவடிக்கையைக் களைவதற்கான நேரம் இதுதான்.

இந்த 'ஏபிசிடிஇ' வழிமுறை உங்களுக்குப் பலனளிக்க வேண்டும் என்றால், உயர்வான முன்னுரிமை கொண்ட ஒரு நடவடிக்கை நிறைவேற்றப்படாமல் இருக்கும்போது, குறைவான முன்னுரிமை கொண்ட ஒரு நடவடிக்கையை நீங்கள் தொடவே கூடாது. ஒவ்வொரு நடவடிக்கைக்கும் இந்த விதியை நான் வலியுறுத்துகிறேன். ஏனெனில்,

சொல்லுவது சுலபமானது, ஆனால் நினைவில் வைத்துக் கொள்ளுவதோ அல்லது செய்வதோ அதிகக் கடினமானது.

எல்லோருடைய கவனமும் உயர்ந்த செயற்திறன்மீது இருக்கும்படி பார்த்துக் கொள்ளுங்கள்

தலைவர்கள் தங்கள் சொந்த விளைவுகள்மீது கவனம் செலுத்துகின்ற அதே நேரத்தில், மற்றவர்களுடைய முக்கிய விளைவுப் பகுதிகள் எவை என்பதையும் எப்போதும் அவர்களிடம் தெரிவித்துவிடுகின்றனர், உயர்ந்த மதிப்புக் கொண்ட பங்களிப்புகளை வழங்கக்கூடிய நடவடிக்கைகளுக்கு முன்னுரிமைகளை நிர்ணயித்துக் கொள்ளுவதற்கு அவர்களை ஊக்குவிக்கின்றனர். முன்னுரிமைகளை நிர்ணயிப்பதற்கான திறனும், ஒரு குறிப்பிடத்தக்க வித்தியாசத்தை ஏற்படுத்தக்கூடிய ஒரு பகுதியில் கவனத்தைக் குவிப்பதற்கான திறனும் ஒரு நிறுவனமும் ஒரு தலைவரும் ஆற்றல்மிக்க விதத்தில் செயல்படுவதற்கு எந்த அளவு இன்றியமையாதவையோ, அதே அளவு மற்றவர்களும் ஆற்றல்மிக்க வகையில் செயல்படுவதற்கு அவை இன்றியமையாதவை என்பதைத் தலைவர்கள் அறிந்துள்ளனர்.

அத்தியாயம் பன்னிரண்டு

முன்னின்று வழிநடத்துவதற்கான ஆழ்விருப்பம்

முன்னின்று வழிநடத்துவதற்கான ஒரு தீவிர ஆழ்விருப்பம் தலைவர்களுக்கு இருக்கிறது. தற்சார்பு இங்கு மிகவும் முக்கியம். தலைவர்கள் தனிமனிதவாதிகளாக இருக்கின்றனர் என்பது சுவாரசியமான விஷயம். அவர்கள் சுதந்திரமாகச் செயல்படும் போக்கைக் கொண்டுள்ளனர். எல்லாம் தங்கள் கட்டுப்பாட்டிற்குள் இருக்க வேண்டும் என்ற ஓர் உயர்ந்த தேவை அவர்களுக்கு இருக்கிறது. அவர்கள் சொந்தமாகத் தீர்மானங்களை மேற்கொள்ள விரும்புகின்றனர்.

ஆனாலும், அதிகாரத்தையும் சுதந்திரத்தையும் உள்ளடக்கிய பெரிய பதவிகளை அடைவதற்கு, பிறரைப் பின்பற்றி நடப்பதில் தாங்களும் சிறந்தவர்களாக இருக்க வேண்டியது அவசியம் என்பதை அவர்கள் உணர்ந்துள்ளனர். கட்டளைகளை அவர்கள் செவ்வனே பின்பற்ற வேண்டியுள்ளது. மாபெரும் ராணுவத் தளபதிகள் அனைவரும் ராணுவப் பயிற்சி முகாம்களில் கட்டளைகளை முறையாகப் பின்பற்றுவது எப்படி என்பதைக் கற்றவர்கள்தான்.

தலைவர்கள் பொறுப்பேற்றுக் கொள்ள விரும்புகின்றனர். விஷயங்கள் தங்கள் கட்டுப்பாட்டிற்குள் இருக்க வேண்டும் என்று அவர்கள் பெரிதும் விரும்புகின்றனர். ஆனால் பலர் தலைவர்களாக இருக்க விரும்புவதில்லை. எல்லோரும் தலைவர்களாக இருக்க வேண்டிய தேவையும் இல்லை. ஆனால், தலைமைத்துவப் பண்புகள் உங்களிடம் இருப்பதாக நீங்கள் நினைத்தால், முன்னின்று மற்றவர்களை வழிநடத்துவதற்கான ஓர் ஆழ்விருப்பம் உங்களுக்கு இருந்தால், தலைமைத்துவப் பொறுப்புகளை ஏற்றுக்

கொள்ளுவதற்கு உங்களை நீங்கள் தயார்படுத்திக் கொள்ள வேண்டியது உங்கள் வேலையாகும்.

தலைமைத்துவத்தின் பொறுப்புகளை ஏற்றுக் கொள்ளுங்கள்

ஒரு தலைவருக்கு ஏழு முக்கியப் பொறுப்புகள் இருக்கின்றன. எந்தவொரு சூழ்நிலையிலும் எந்தவொரு நிறுவனத்திலும் இவை ஒருபோதும் மாறுவதில்லை. தலைவர்களாக ஆக விரும்புகின்றவர்கள் இந்த ஏழு விஷயங்களிலும் சிறந்தவர்களாக ஆவதற்குக் கடினமாக உழைத்தாக வேண்டும்.

1. இலக்குகளை நிர்ணயித்து அவற்றை அடைதல். தங்கள் நிறுவனத்திற்கு எந்தப் பகுதிகள் மிகவும் முக்கியமானவையோ அவை ஒவ்வொன்றிலும் சாதிக்கப்பட வேண்டிய விஷயங்கள் எவை என்பதைத் தலைசிறந்த தலைவர்கள் தெரிந்து வைத்துள்ளனர். அந்த இலக்குகள் அனைத்தையும் அவர்களால் அடைய முடிகிறது. வியாபாரத்தைப் பொருத்தவரை, விற்பனையையும் லாபங்களையும் அதிகரிப்பதற்கான இலக்குகளை நீங்கள் வகுத்துக் கொள்ள வேண்டும். பிறகு, அவற்றை அடைவதற்குத் தேவையான உத்திகளையும் திட்டங்களையும் வகுத்துக் கொண்டு, அவற்றைச் செயல்படுத்தி அந்த இலக்குகளை அடைய வேண்டும்.

2. புதுமைப் புனைவு மற்றும் சந்தைப்படுத்துதல். உங்கள் நிறுவனம் பல ஆண்டுகாலமாக எதைச் செய்து வந்துள்ளதோ, அதையே தொடர்ந்து செய்து கொண்டிருக்காதீர்கள். புதிய வாடிக்கையாளர்களை இவ்விதத்தில் உங்களால் பெற முடியாது. முதலாவது பொறுப்பில் நீங்கள் வகுத்துள்ள இலக்குகளை இவ்வழியில் உங்களால் ஒருபோதும் அடைய முடியாது. நீங்கள் புதுமையான விஷயங்களைச் செய்ய வேண்டும், பிறகு அவற்றை விற்பனை செய்ய வேண்டும்.

3. பிரச்சனைகளைத் தீர்த்தல் மற்றும் தீர்மானங்கள் மேற்கொள்ளுதல். பின்னடைவுகளிலிருந்து மீண்டு, வெற்றிக்கான பாதையில் குறுக்கிடுகின்ற

முட்டுக்கட்டைகளை எதிர்கொண்டு சமாளித்து, உங்கள் பதவியோடு வருகின்ற கடினமான தீர்மானங்களை மேற்கொள்ள வேண்டியது உங்களைப் பொருத்தது. அடையப்படாத ஒவ்வோர் இலக்கும் தீர்க்கப்படாத ஒரு பிரச்சனையாகும். நீங்கள் உங்கள் விற்பனை இலக்குகளை அடைந்திராவிட்டால், தீர்க்கப்பட்டிராத ஒரு பிரச்சனை அது. சந்தையில் உங்கள் போட்டியாளர்களிடம் நீங்கள் இன்னும் தோற்றுக் கொண்டிருந்தால், அதுவும் தீர்க்கப்படாத ஒரு பிரச்சனைதான்.

4. முன்னுரிமைகளை நிர்ணயித்து முக்கியமான நடவடிக்கைகள்மீது கவனம் செலுத்துதல். எந்தவொரு தலைவருக்கும் மட்டற்ற மக்களும், பணமும், பிற வளவசதிகளும் இருப்பதில்லை. தன்னுடைய நிறுவனத்தின் ஒட்டுமொத்த வெற்றிக்குச் சிறப்பாகப் பங்களிக்கக்கூடிய விதத்தில் நிறுவனத்தின் வளங்களைக் கையாளுவது எப்படி, அவற்றைப் பயன்படுத்துவது எப்படி என்பதை அறிந்திருக்க வேண்டியது ஒரு தலைவருடைய வேலையாகும். இந்த நான்காவது பொறுப்பு நேர நிர்வாகத்தைப் பற்றியதும்கூட. எல்லாவற்றையும்விட நேரம்தான் மிகவும் மட்டுப்படுத்தப்பட்ட வளமாகும். தங்கள் நேரத்தைச் சிறப்பாகப் பயன்படுத்துவது எப்படி என்பதை அறியாத தலைவர்கள் தோற்றுப் போவார்கள்.

5. மற்றவர்களுக்கு ஒரு முன்மாதிரியாக இருத்தல். மக்கள் தங்களுடைய தலைவர்களைக் கூர்ந்து கவனிக்கின்றனர், அவர்களுடைய நடத்தைகளையும் மனப்போக்குகளையும் பின்பற்றுகின்றனர். உங்களுடைய நடத்தை, ஆளுமை மற்றும் வேலைப் பழக்கங்களின் மூலம், மற்றவர்களிடம் நீங்கள் காண விரும்புகின்ற விஷயங்களுக்கான ஓர் எடுத்துக்காட்டாக நீங்கள் திகழ வேண்டும்.

6. உங்களைப் பின்தொடர்ந்து வருவதற்கு மற்றவர்களுக்கு உத்வேகமூட்டுதல். தங்கள் நிறுவனத்திற்குத் தாங்கள் நிர்ணயித்துள்ள முன்னோக்கு, குறிக்கோள், திட்டவட்டமான இலக்குகள் ஆகியவற்றில் நம்பிக்கை கொள்ளுவதற்குத் தங்கள் குழுக்களையும்

துறைகளையும் ஒட்டுமொத்த நிறுவனத்தையும் தலைவர்கள் ஊக்குவிக்கின்றனர். ஒருவருடைய பதவி எதுவாக இருந்தாலும் சரி, தன்னைப் பின்பற்றுவதற்கு யாரும் இல்லாத ஒருவர் ஒரு தலைவர் அல்ல.

7. விளைவுகளைப் பெற்றுக் கொடுத்தல். தலைவர்களிடமிருந்து விளைவுகள் எதிர்பார்க்கப்படுகின்றன. விளைவுகளைப் பெற்றுக் கொடுக்கத் தவறுவதற்கு ஏற்றுக் கொள்ளத்தக்க எந்தக் காரணங்களும் இல்லை. இந்த ஏழாவது பொறுப்புதான் அனைத்தையும்விட மிக முக்கியமான பொறுப்பாகும்.

ஓர் உண்மையான தலைவர் இந்தப் பொறுப்புகளை சுவீகரித்துக் கொள்ளுகிறார். விஷயங்களுக்குப் பொறுப்பேற்றுக் கொள்ளவும், தங்கள் நிறுவனத்தில் பணியாற்றுகின்றவர்களை ஊக்குவிக்கவும், தங்கள் நிறுவனம் வெற்றி பெறுவதற்குத் தேவையான விளைவுகளைப் பெற்றுக் கொடுக்கவும் தலைவர்கள் விரும்புகின்றனர். மக்களுடனான ஒரு கூட்டணியிலிருந்துதான் வெற்றி பிறக்கிறது என்பதைத் தலைவர்கள் உணர்ந்துள்ளனர். ஆனால், இறுதியில், கட்டளைகளைப் பிறப்பிப்பதற்கான அதிகாரத்தை உள்ளடக்கிய பதவியில் தாங்கள்தான் இருக்க வேண்டும் என்று அவர்கள் விரும்புகின்றனர்.

பொறுப்பேற்கத் தயாராக இருங்கள்

விளைவுகளுக்குத் தாங்கள் பொறுப்பாளியாவோம் என்பதைத் தலைமைப் பொறுப்பு வகிக்க விரும்புவர்கள் நன்கு அறிவர். உண்மையில், விளைவுகளுக்கு அவர்கள் பொறுப்பேற்க விரும்புகின்றனர். நிறுவனத்தின் வெற்றிக்குப் பொறுப்பாளியாக அவர்கள் இருக்க விரும்புகின்றனர். ஏதேனும் தவறாகப் போனால், அதற்கான பழியையும் ஏற்றுக் கொள்ள அவர்கள் தயாராக இருக்கின்றனர்.

ஒரு தலைவர் என்ற முறையில் மற்றவர்களை விமர்சிக்க உறுதியாக மறுத்துவிடுங்கள். உங்கள் சூழ்நிலை குறித்துக் குறை கூற மறுத்துவிடுங்கள்.

"ஒருவேளை அப்படி நிகழ்ந்துவிட்டால் . . ." "சூழ்நிலை மட்டும் இப்படி இருந்திருந்தால். . ." என்ற ரீதியில் பேசுவதை முற்றிலுமாக விட்டொழியுங்கள். உங்களுக்கு என்ன வேண்டும் என்பதன்மீதும், நீங்கள் எங்கே போய்க் கொண்டிருக்கிறீர்கள் என்பதன்மீதும் கவனத்தைக் குவியுங்கள். ஏதேனும் ஒரு பிரச்சனை தீர்க்கப்பட வேண்டியிருந்தால், அதைத் தீர்ப்பதற்குப் பொறுப்பேற்றுக் கொள்ளுங்கள்.

தலைவர்கள் எல்லாவற்றுக்கும் பொறுப்பேற்றுக் கொள்ளுவதுதான் தனிப்பட்ட முறையில் தாங்கள் சக்திவாய்ந்தவர்கள் என்ற உணர்வை அவர்களுக்குக் கொடுக்கிறது. தங்கள்மீதும் தங்கள் வாழ்க்கையின்மீதும் தங்களுக்கு முழுக் கட்டுப்பாடு இருக்கிறது என்ற உணர்வு அவர்களுக்கு இருக்கிறது. தாங்கள் தகுதியும் திறமையும் படைத்தவர்கள் என்று அவர்கள் மனபூர்வமாக உணருகின்றனர்.

சாக்குப்போக்குகளைக் கூறுபவர்கள், மற்றவர்கள்மீது பழி போடுபவர்கள், அடுத்தவர்களைக் குறை கூறுபவர்கள் ஆகியோர் தங்களுடைய சக்தியைக் காவு கொடுத்துவிடுகின்றனர். அவர்கள் தங்களையும் தங்கள் மன உறுதியையும் பலவீனப்படுத்துகின்றனர். தங்கள் வாழ்வில் நிகழும் விஷயங்கள்மீது தங்களுக்கு எந்தக் கட்டுப்பாடும் இல்லை என்று அவர்கள் தங்களைத் தாங்களே நம்ப வைக்கின்றனர். இதற்கு நேர்மாறாக, கட்டுப்பாடு தங்கள் கைகளில் இருப்பதாகத் தலைவர்கள் நம்புகின்றனர். இல்லாவிட்டால், அவர்களால் தலைவர்களாக இருக்க முடியாது. துணிந்து செயலில் இறங்குவதற்கு பதிலாக அவர்கள் மௌனமான பார்வையாளர்களாக இருந்துவிடுவர்.

ஒரு பெருநிறுவனத்தில் இருக்கின்ற தலைவர்கள்கூடத் தாங்கள் சுயதொழில் செய்பவர்கள் என்ற மனப்போக்கைக் கொண்டுள்ளனர். தாங்கள் தங்கள் சொந்தத் தனிப்பட்டச் சேவை நிறுவனத்தின் தலைவர் என்று அவர்கள் ஒவ்வொருவரும் நம்புகின்றனர். பொருளாதாரரீதியாக சவாலான காரியங்களை முயற்சித்துப் பார்க்கும்

மனப்போக்கு அவர்களுக்கு இருக்கிறது. இது அவர்களுடைய பொறுப்புணர்வை வலியுறுத்துகிறது.

இக்கணம்தான் சரியான நேரம்

தலைமையேற்று முன்னின்று வழிநடத்துவதற்கான ஆழ்விருப்பம் உங்களுகு இருக்கும்போது, புறச் சூழல்கள் உங்களுடைய வேகத்தைக் குறைக்க அனுமதிக்காதீர்கள். இதனால்தான், தலைவர்களாக ஆக வேண்டும் என்ற பேரார்வத்தைக் கொண்ட மக்கள் ‘சரியான நேரத்திற்காக’ ஒருபோதும் காத்திருப்பதில்லை. இக்கணம்தான் சரியான நேரம். உலகின் மாபெரும் நிறுவனங்களில் சில, பொருளாதாரப் பிரச்சனைகள் நிலவிய காலகட்டங்களில் உருவாக்கப்பட்டன. வால்ட் டிஸ்னி, பில் ஹியூலெட் மற்றும் டேவிட் பேக்கார்டு, ஐபிஎம் நிறுவனத்தின் தாமஸ் வாட்ஸன் ஆகியோர், அமெரிக்கா மிக மோசமான பொருளாதார நெருக்கடிக்குள் சிக்கியிருந்த சமயத்தில் தங்கள் நிறுவனங்களைத் துவக்கிய சில தலைவர்களாவர். ஃபெட்எக்ஸ், ஹயட், எம்டிவி, டிரேடர் ஜோஸ் ஆகிய நிறுவனங்கள் அனைத்தும் பணவீழ்ச்சிக் காலத்தில் துவக்கப்பட்டவையே.

அளவுக்கதிகமான தலைவர்களோ அல்லது தேவைக்கு அதிகமான தலைவர்களோ ஒருபோதும் இருப்பதில்லை, மாறாக, தலைவர்களுக்கான பற்றாக்குறைதான் எப்போதும் இருந்து கொண்டே இருக்கிறது. முன்னின்று வழிநடத்துவதற்கான ஆழ்விருப்பம் உங்களுக்கு இருக்கிறதா?

அத்தியாயம் பதின்மூன்று

தலைமைத்துவத்தில் சுயமதிப்பின் பங்கு

தலைவர்கள் உயர்ந்த சுயமதிப்புக் கொண்டவர்களாகவும் ஒரு நேர்மறையான சுயபிம்பத்தைக் கொண்டவர்களாகவும் இருக்கின்றனர். அவர்கள் தங்களைப் பெரிதும் மதிக்கின்றனர், தாங்கள் பெரும் மதிப்பு வாய்ந்தவர்கள் என்று கருதுகின்றனர்.

நீங்கள் உங்களை எந்த அளவு நேசிக்கிறீர்கள் என்பதுதான் சுயமதிப்பாகும். நீங்கள் தகுதியானவர், நீங்கள் செய்கின்ற வேலையில் நீங்கள் சிறந்தவர், ஒரு தலைவராக நீங்கள் சாதிக்க வேண்டியவற்றைச் சாதிக்கக்கூடிய திறன் படைத்தவர் என்ற உணர்வு சுயமதிப்பின் ஒரு முக்கியமான பகுதியாகும்.

சுயமதிப்பு முக்கியமானது. ஏனெனில், அகரீதியாக நீங்கள் உங்களைப் பற்றி உணரும் விதமும், உங்களைப் பற்றி நீங்கள் கொண்டிருக்கும் நம்பிக்கைகளும் யோசனைகளும், புறத்தில் நீங்கள் செயல்படும் விதத்தை வழிநடத்தப் போகின்றன. முன்னாள் பெருநிறுவனத் தலைவரான ஸ்டீவ் ராட்ஜர்ஸ் இவ்வாறு கூறியுள்ளார்: “நீங்கள் உங்களைப் பற்றி உணரும் விதம், ஒரு தனிநபர் என்ற முறையில் நீங்கள் உங்கள் சொந்த வேலையில் செயல்படும் விதத்தின்மீதும் மக்களை நிர்வகிக்கின்ற ஒரு தலைவராக நீங்கள் செயல்படும் விதத்தின்மீதும் அளப்பரிய தாக்கத்தை ஏற்படுத்துகிறது.”

அமைதி, தெளிவு, விடாமுயற்சி, உள்ளது உள்ளபடியே உலகத்தைப் பார்ப்பதற்கான திறன் மற்றும் பிற பண்புநலன்கள் ஒரு தலைவராக இருப்பதற்குத் தேவை. ஆனால் ஒரு தலைவர் சுயசந்தேகத்துடனும் தாழ்வு மனப்பான்மையுடனும் போராடிக் கொண்டிருந்தால், இப்பண்புநலன்களை அவரால் தன்னிடம் வளர்த்துக் கொள்ள முடியாது.

உயர்ந்த சுயமதிப்பிற்கு இன்றியமையாத அம்சங்கள்

தலைவர்கள் தங்களைப் பற்றி அறிவர். அவர்கள் தங்களைப் பற்றிய விழிப்புணர்வைக் கொண்டுள்ளனர். ஆழமாகச் சிந்திப்பதற்கு அவர்கள் ஏராளமான நேரத்தை ஒதுக்கிக் கொள்ளுகின்றனர். எது தங்களுடைய வெற்றிக்குக் காரணம் என்பதை அவர்கள் அறிந்துள்ளனர். அவர்கள் தங்கள் உள்நோக்கங்களையும், தாங்கள் செய்து கொண்டிருக்கும் காரியத்தைத் தாங்கள் ஏன் செய்து கொண்டிருக்கிறோம் என்பதையும் அறிவர். உணர்ச்சிவசப்பட்டுச் சிந்திப்பதற்கு பதிலாக, தங்களைப் பாரபட்சமின்றி ஆய்வு செய்வதற்கான திறனையும் அவர்கள் பெற்றுள்ளனர். இதை வேறு வார்த்தைகளில் கூறினால், அவர்கள் குறைவான அகந்தையும் உயர்வான பெருமிதமும் கொண்டவர்களாக இருக்கின்றனர்.

தங்களால் மிகச் சிறப்பாகச் செய்ய முடிகின்ற வேலைகளை மட்டுமே அவர்கள் எடுத்துக் கொள்ளுகின்றனர். அவர்கள் தங்களைப் பற்றி நன்றாக அறிந்திருப்பதால், தங்களால் சிறப்பாகச் செய்ய முடியாத ஒரு வேலையை அவர்கள் ஒருபோதும் ஒப்புக் கொள்ள மாட்டார்கள். தாங்கள் செய்கின்ற ஒவ்வொரு விஷயமும் மற்றவர்கள் தங்களைப் பார்க்கும் விதத்தின்மீது தாக்கம் ஏற்படுத்துகிறது என்பதை அவர்கள் அறிவர். அதனால்தான், தங்களால் சிறப்பாகச் செய்ய முடிகின்ற விஷயங்களை மட்டுமே செய்ய அவர்கள் ஒப்புக் கொள்ளுகின்றனர்.

அவர்கள் தங்களுடைய தனித்துவமான வலிமைகள்மீது கவனம் செலுத்துகின்றனர். பிறகு ஒரு வேலை தங்களிடம் கொடுக்கப்படும்போது, “இந்த வேலையைச் சிறப்பாகச் செய்வதற்குத் தேவையான திறன்கள் என்னிடம் உள்ளனவா?” என்று தங்களைத் தாங்களே கேட்டுக் கொண்டு, அத்திறன்கள் தங்களிடம் இல்லை என்றால், அந்த வேலையிலிருந்து பின்வாங்கிவிடுகின்றனர். அவர்கள் சுமாரான விளைவுகளைப் பெற்றுக் கொடுக்க விரும்புவதில்லை.

மேன்மையான விளைவுகளைப் பெற்றுக் கொடுப்பதன்மீதே அவர்கள் எப்போதும் கவனம் செலுத்துகின்றனர்.

அவர்களிடம் சுயநேர்மையும் இருக்கிறது. அவர்கள் தங்களை நேர்மையாக மதிப்பிடுகின்றனர். அவர்கள் வீண் கர்வமோ அல்லது அகங்காரமோ கொள்ளுவதில்லை. அவர்கள் தங்களைப் பற்றித் தம்பட்டம் அடித்துக் கொள்ளுவதில்லை. அவர்கள் தங்களுக்குள் ஆழமாகச் சென்று பார்த்து, "இது எனக்குச் சரியானதுதானா? நான் இக்கணத்தில் மேற்கொள்ள வேண்டிய நடவடிக்கை இதுதானா?" என்று கேட்கின்றனர்.

நீங்கள் மற்றவர்களை எவ்வாறு நடத்துகிறீர்கள்?

உயர்ந்த சுயமதிப்புக் கொண்டவர்கள் தங்களைத் தற்காத்துக் கொள்ள முயற்சிப்பதில்லை. தவறுகளிலிருந்து கற்றுக் கொள்ளுவதற்கும் பின்னடைவுகளைக் கையாளுவதற்கும் போதுமான அளவு பாதுகாப்பை அவர்களுடைய சுயமதிப்பு அவர்களுக்குக் கொடுக்கிறது. தவறுகளிலிருந்து மீளுவதற்கும் பிரச்சனையை எதிர்கொள்ளுவதற்குமான உள்ளார்ந்த வலிமை, தலைவர் அல்லாத ஒருவரிடம் ஒருபோதும் இருக்காது.

அதோடு, தங்களிடம் வலிமைகளும் இருக்கின்றன, பலவீனங்களும் இருக்கின்றன என்பதை உணர்ந்து கொள்ளுவதற்குத் தேவையான சுயமதிப்பும் அவர்களிடம் இருக்காது. தலைவர்கள் தங்களுடைய வலிமைகளை உணர்ந்து கொள்ளும் அதே நேரத்தில் தங்களுடைய பலவீனங்களையும் கண்டுபிடித்து அவற்றிலிருந்து மீளுவதற்குத் தேவையான நடவடிக்கைகளை மேற்கொள்ளுகின்றனர். பலவீனங்களைப் பற்றிப் புலம்புவதற்கும் அவற்றை அமைதியாகவும் நேர்மையாகவும் கையாளுவதற்கும் இடையே ஒரு வேறுபாடு இருக்கிறது. அந்த வேறுபாடு சுயமதிப்பிலிருந்து வருகிறது. தாங்கள் கச்சிதமானவர்கள்

அல்லர், ஆனாலும் தாங்கள் தகுதியும் திறமையும் படைத்தவர்கள் என்பதைத் தலைவர்கள் உணர்ந்துள்ளனர்.

குறைவான சுயமதிப்பைக் கொண்ட மக்களிடம் வெளிப்படையாகத் தெரியும் ஒரு பண்புநலன் உள்ளது. மற்றவர்களை அவர்கள் நடத்தும் விதத்தில் அது புலப்படுகிறது. தாங்கள் நல்லவிதமாக உணருவதற்காக மற்றவர்களை மோசமாக நடத்துவது குறைவான சுயமதிப்புக் கொண்டவர்களுடைய ஓர் அடையாளச் சின்னமாகும். ஆற்றல்மிக்கத் தலைவர்கள் எல்லோரையும் ஒரே மாதிரி நடத்துகின்றனர். பலவீனமானவர்களையும் சக்திவாய்ந்தவர்களையும் அவர்கள் வேறுபடுத்திப் பார்ப்பதில்லை. விர்ஜின் குழுமத்தின் தலைவரான ரிச்சர்டு பிரான்சன், தன்னுடைய நிறுவனத்தைச் சேர்ந்த உயரதிகாரிகள், ஒரு சோதனையை உள்ளடக்கிய ஒரு தொலைக்காட்சி நிகழ்ச்சியில் கலந்து கொண்டபோது, அந்நிகழ்ச்சியின் ஒரு பகுதியாக ஒரு கார் டிரைவராக மாறுவேடம் தரித்து அங்கு வந்தார். அவர்தான் ரிச்சர்டு பிரான்சன் என்பதை அந்த அதிகாரிகள் அறிந்திருக்கவில்லை. அவர்கள் தன்னை நடத்திய விதத்தை பிரான்சன் கூர்ந்து கவனித்தார். அவரை மோசமாக நடத்தியவர்கள் உடனடியாக வேலையிலிருந்து நீக்கப்பட்டனர். ஓர் ஆற்றல்மிக்கத் தலைவராக இருப்பதற்கான தகுதி அவர்களுக்கு இருக்கவில்லை என்று பிரான்சன் கருதியதுதான் அதற்குக் காரணம்.

உங்கள்மீது நம்பிக்கை கொள்ளுங்கள்

நீங்கள் செய்யும் வேலையில் சிறந்து விளங்குவதிலிருந்துதான் உங்கள் சுயமதிப்பு தொடங்குகிறது. மிக உயர்ந்த செயற்திறனுடன் சிறப்பாகச் செயல்படுவதற்குத் தலைவர்கள் தங்களை அர்ப்பணித்துக் கொள்ளுகின்றனர். தங்களிடமிருந்தும் மற்றவர்களிடமிருந்தும் அவர்கள் அதைவிடக் குறைவாக எதையும் ஏற்றுக் கொள்ளுவதில்லை. தங்கள் துறையின்

மேல்மட்டப் பத்து சதவீத நபர்களில் ஒருவராகத் தாங்கள் இருக்க வேண்டும் என்று அவர்கள் விரும்புகின்றனர்.

உயர்ந்த செயற்திறனை வசப்படுத்துவதுதான் குறைவான சுயமதிப்பைக் கொண்டவர்கள் அந்தக் குறைபாட்டிலிருந்து மீளுவதற்கான வழியாகும். எதுவும் சாத்தியம்தான் என்பதை உணர்ந்து கொள்ளுவதிலிருந்து அது தொடங்குகிறது. நான் ஓர் ஏழ்மையான பின்புலத்திலிருந்து வந்தவன். வாய்ப்புகள் எனக்கு அரிதாகவே வாய்த்தன. இதனால் நான் சுயமதிப்புக் குறைவால் துன்புற்றேன். நான் முன்னேறாதபடி அது என்னை இழுத்துப் பிடித்தது. நான் எதையேனும் சிறப்பாகச் செய்தால்கூட, அது வெறும் அதிர்ஷ்டம் அல்லது தற்செயலான நிகழ்வு என்று நான் கூறினேனே தவிர, நான் திறமையானவன் என்று என்னால் ஒப்புக் கொள்ள முடியவில்லை. என்னுடைய இருபத்தெட்டாவது வயதில் எனக்குத் தெரிய வந்த ஒரு விஷயம்தான் என் வாழ்க்கையை ஒட்டுமொத்தமாக மாற்றியது. அந்த விஷயம் இதுதான்: ‘தன்னுடைய துறையில் மேல்மட்டப் பத்து சதவீதத்தில் இருக்கின்ற ஒவ்வொருவரும் கீழ்மட்டப் பத்து சதவீதத்தில் இருந்தவர்களில் ஒருவராகவே தங்கள் தொழில்வாழ்க்கையைத் துவக்கினர். இன்று மிகச் சிறப்பாகச் செயல்பட்டுக் கொண்டிருக்கின்ற ஒவ்வொருவரும் முன்பொரு காலத்தில் மோசமாகச் செயல்பட்டுக் கொண்டிருந்தவர்கள்தாம்.’

அக்கணத்திலிருந்து, வெற்றிக்கு என்னைத் தயார்படுத்திக் கொள்ளுவதற்கான பொறுப்பை நான் ஏற்றுக் கொண்டேன். வாழ்க்கையில் யாரும் எதையும் தாங்களாக முன்வந்து உங்களுக்குக் கொடுப்பதில்லை, மாறாக, நீங்கள்தான் உங்கள் வாழ்க்கைக்குப் பொறுப்பேற்றுக் கொண்டு உங்களுக்கு வேண்டியதைக் கைவசப்படுத்த வேண்டும் என்பதை நான் உணர்ந்தேன். வெற்றிக்கு உங்களைத் தயார்படுத்திக் கொள்ளுவதற்கு நீங்கள் செய்ய வேண்டிய இரண்டு விஷயங்கள் உள்ளன. முதலில், உங்கள் இலக்குகளை நோக்கிச் செல்லுவதற்குத் தேவையான நடவடிக்கைகளை

தினமும் மேற்கொள்ளுவதன் மூலம் உங்களை மேம்படுத்திக் கொள்ளப் போவதாக நீங்கள் தீர்மானிக்க வேண்டும். இரண்டாவதாக, உங்களை மேம்படுத்துவதற்கான முயற்சியைப் பாதியிலேயே விட்டுவிடாமல் இறுதிவரை நீங்கள் தொடர வேண்டும். இது உங்களுக்குச் சரிப்பட்டு வராது என்று கருதி நீங்கள் மீண்டும் உங்களுடைய பழைய தோல்வி நிலைக்குப் போய்விடக்கூடாது.

சிக்காகோவில் நடைபெற்ற என்னுடைய ஒரு பயிலரங்கில் பாப் சில்வர் என்பவர் கலந்து கொண்டார். அவர் இரண்டு முறை விவாகரத்தானவர், அதிக உடற்பருமன் கொண்டவர். அவருக்கு வேலையும் போய்விட்டது. அவர் ஏகப்பட்டக் கடனில் மூழ்கியிருந்தார். மற்றவர்களும் தன்னுடைய தலைவிதியும்தான் தன்னுடைய அனைத்துப் பிரச்சனைகளுக்கும் காரணம் என்று அவர் நம்பினார். வாழ்க்கை நியாயமற்றது என்றும், தான் செய்வதற்கு எதுவுமில்லை என்றும் கருதி அவர் விரக்தியடைந்திருந்தார். தன்னுடைய நண்பர் ஒருவரின் வற்புறுத்தலின் பேரில் அவர் என் பயிலரங்கிற்கு வந்தார். ஆனால் அவர் அது குறித்து மகிழ்ச்சியற்று இருந்தார். ஏனெனில், இந்த 'ஊக்குவிப்பு விவகாரங்கள்'மீது அவருக்கு எள்ளளவும் நம்பிக்கை இருக்கவில்லை. ஆனால், இயற்கை முற்றிலும் பாரபட்சமற்றது என்றும், உங்களுடைய நிலைமைக்குக் காரணம் நீங்கள்தானே அன்றி வேறு எதுவுமில்லை என்றும் நான் கூறியபோது, தான்தான் பிரச்சனையே ஒழிய வாழ்க்கை அல்ல என்பதை பாப் திடீரென்று உணர்ந்தார். அவர் தன்னுடைய எதிர்மறையான மனப்போக்கால் தன்னைத் தானே இழுத்துப் பிடித்து வைத்திருந்தார். ஏனெனில், தனக்கு விருப்பமானவற்றின்மீது கவனத்தைக் குவிப்பதற்கு பதிலாக, தன்னிடம் இல்லாதவற்றின்மீது அவர் கவனம் செலுத்தினார். அவருடைய கண்ணோட்டம் இப்போது மாறியிருந்தது. தான் தன் வாழ்க்கையை மாற்றப் போவதாக அவர் அக்கணமே தீர்மானித்தார். ஓராண்டுக்குள், அவருக்கு வேலை கிடைத்து இரண்டு

முறை பதவி உயர்வுகளும் கிடைத்தன. அவர் சுமார் 13 கிலோ எடையையும் இழந்தார். அவர் மீண்டும் திருமணம் செய்து கொண்டு மகிழ்ச்சியாகக் குடும்பம் நடத்தி வருகிறார். உயர்ந்த சுயமதிப்பால் உங்கள் வாழ்க்கையை முற்றிலுமாக மாற்றியமைக்க முடியும்.

உயர்ந்த சுயமதிப்பு என்றால் நீங்கள் உங்கள்மீது நம்பிக்கை கொள்ளுவது என்று பொருள். நீங்கள் விடாமுயற்சியுடன் தொடர்ந்து முன்னேறவும், உங்கள் இலக்குகளின்மீது ஒருமித்த கவனம் செலுத்திச் செயல்படவும் அது உங்களுக்கு உத்வேகமளிக்கும்.

அத்தியாயம் பதினான்கு

முன்மாதிரியாக இருந்து வழிகாட்டுங்கள்

நீங்கள் ஒரு தலைவராக இருக்கும்போது, நீங்கள் செய்யும் எல்லாவற்றையும் நீங்கள் கூறும் எல்லாவற்றையும் எல்லோரும் கவனித்துக் கொண்டிருக்கின்றனர். உங்களுடைய நடத்தை உங்கள் குழுவில் உள்ள நபர்களுடைய நடத்தையை அல்லது உங்கள் நிறுவனத்தில் உள்ளவர்களின் நடத்தையை வழிநடத்தும். நீங்கள் ஒரு முன்மாதிரியாக விளங்கினால், அவர்கள் உங்களைப் பின்பற்றி நடந்து கொள்ளுவர். “நீங்கள் ஒரு முன்னுதாரணமாக இருந்துதான் உங்களால் மற்றவர்களுக்குக் கற்றுக் கொடுக்க முடியும். வேறு எந்த விதத்திலும் அவர்கள் கற்றுக் கொள்ள மாட்டார்கள்,” என்று ஆல்பர்ட் ஸ்வைட்சர் ஒருமுறை கூறினார். ஒரு தலைவருடைய நடத்தையில் ஒரே ஓர் அம்சத்தை மாற்றுவது அவருடைய நிறுவனத்தில் ஏராளமான மக்களின் நடத்தையின்மீது ஓர் ஆழமான தாக்கத்தை ஏற்படுத்தும் என்று உலகின் தலைசிறந்த நிர்வாகப் பயிற்றுவிப்பாளர்களில் ஒருவரான மார்ஷல் கோல்டுஸ்மித் தன்னுடைய வேலையின் மூலம் எடுத்துக்காட்டியுள்ளார்.

மக்கள் தங்கள் தலைவர்களிடம் கூர்ந்து கவனித்து சுவீகரித்துக் கொள்ளுகின்ற சில பண்புநலன்களையும் இயல்புகளையும் நாம் இங்கு ஆய்வு செய்யலாம்.

ஒருபோதும் ஏமாற்றாதீர்கள்

நீங்கள் ஒருபோதும் பொய்யுரைக்காதீர்கள், ஏமாற்றாதீர்கள், குறுக்குவழிகளைத் தேர்ந்தெடுக்காதீர்கள், உங்கள் பதவியைத் தவறான முறையில் பயன்படுத்தாதீர்கள். உங்களுடைய செயல்களுக்குப் பொறுப்பேற்றுக் கொள்ளுங்கள்.

அதிகாரத்தை உள்ளடக்கிய ஒரு பதவியில் நீங்கள் இருக்கும்போது, கிடைக்கின்ற மோசமான விளைவுகளுக்கு மற்றவர்கள்மீது பழி போடுவது சுலபமானதாக இருக்கக்கூடும். தங்கள் வேலை போய்விடுமோ என்ற பயத்தில் யாரும் உங்களோடு வாதிடவும் மாட்டார்கள். ஆனால் உண்மை என்னவென்று அவர்களுக்குத் தெரியும். அவர்கள் உங்கள் நடத்தையை கவனித்து வந்திருப்பார்கள். எனவே, தாங்களும் இனி நாணயத்தோடு நடந்து கொள்ள வேண்டிய தேவை இல்லை என்ற உணர்வை அவர்கள் பெறுவர். தலைமைப் பதவிகளில் தலைவர்கள் ஏமாற்று வேலைகளில் ஈடுபடும்போது, அந்நிறுவனத்தில் உள்ள எல்லோரும் அதே நடத்தையைப் பின்பற்றத் தூண்டப்படுவது இயல்பானதுதான். அந்த ஏமாற்றுக் கலாச்சாரம் அந்நிறுவனத்தின் உயர்மட்ட நிலையிலிருந்து கீழ்மட்ட நிலைவரை எல்லா நிலைகளிலும் ஊடுருவி, அதன் விளைவாக அந்நிறுவனம் முற்றிலுமாக நிலைகுலைந்து போவது நடக்கத்தான் செய்கிறது. என்ரான் நிறுவனம் இதற்கான ஒரு சிறந்த எடுத்துக்காட்டு. நீங்கள் நாணயத்திற்கும் நேர்மையான நடத்தைக்குமான ஒரு முன்மாதிரியாகத் திகழாவிட்டால், உங்கள் நிறுவனத்தின் அழிவுக்கான விதைகளை நீங்கள் விதைத்துக் கொண்டிருக்கிறீர்கள் என்று பொருள். மறுபுறம், நீங்கள் உங்கள் நாணயத்தை ஒருபோதும் விட்டுக்கொடுக்காதவராக இருந்தால், உங்களுடைய ஊழியர்களும் உங்கள் நிறுவனத்தில் உள்ள பிற தலைவர்களும் உங்களுடைய நாணயத்திற்கும் நேர்மையான நடத்தைக்கும் ஈடுகொடுப்பதற்குத் தங்களால் இயன்றதையும்விட அதிகமாக முயற்சிப்பர்.

சரியான மனப்போக்கைக் கொண்டிருங்கள்

தலைவர்கள் பொதுவாக ஒரு நேர்மறையான மற்றும் நன்னம்பிக்கை மனப்போக்கைக் கொண்டிருக்கின்றனர். அவர்கள் தங்கள்மீதும் தங்கள் நிறுவனத்தின்மீதும் உறுதியான நம்பிக்கை கொண்டிருக்கின்றனர்.

பின்னடைவுகளோ அல்லது முட்டுக்கட்டைகளோ தங்களை முடக்கிப் போட அவர்கள் அனுமதிப்பதில்லை. சோதனைகளிலிருந்து மீளுவதில் மனப்போக்கு ஒரு முக்கியப் பங்கு வகிக்கிறது. உங்கள் ஊழியர்கள் தங்கள் வேலைகளில் எதிர்கொண்டுள்ள பிரச்சனைகள் அல்லது தடைகளிலிருந்து மீளுவதற்கு நீங்கள் அவர்களுக்கு உதவக்கூடிய சிறந்த வழிகளில் ஒன்று உங்களுடைய நன்னம்பிக்கை மனப்போக்கை அவர்கள் சுவீகரிக்கும்படி செய்வதுதான். சோதனைகளையும் பாதகமான சூழ்நிலைகளையும் நீங்கள் எப்படிக் கையாளுகிறீர்கள் என்பதைப் பார்ப்பதன் மூலம், அவற்றை எதிர்த்துச் சமாளிப்பதற்கான வலிமையை அவர்கள் தங்களுக்குள் வளர்த்துக் கொள்ளுகின்றனர்.

பென்சில்வேனியா பல்கலைக்கழகத்தைச் சேர்ந்த பேராசிரியரான மார்ட்டின் செலிக்மேன், 3,50,000 மக்களிடம் நடத்திய ஓர் ஆய்வின் மூலம் ஒரு விஷயத்தைக் கண்டறிந்தார். சுமாரான வெற்றியாளர்கள் மற்றும் வெற்றியே பெறாதவர்களைவிட வெற்றிகரமான மக்கள் அதிக நன்னம்பிக்கை மனப்போக்கைக் கொண்டவர்களாக இருக்கின்றனர் என்பதே அவர் கண்டறிந்த விஷயம். வேறு எதுவொன்றையும்விட, நன்னம்பிக்கை மனப்போக்குதான் வெற்றியாளர்களின் மையப் பண்பாக இருப்பதையும் அவர் கண்டார். நன்னம்பிக்கை மனப்போக்கு முக்கியமானது. ஏனெனில், உங்கள் எண்ணத்தைக் கடந்தகால நிகழ்வுகள்மீது குவிப்பதற்கு பதிலாக, விஷயங்களைச் சிறப்பாக்குவதற்கு ஏற்ற விதத்தில் எதிர்காலத்தில் உங்களால் என்ன செய்ய முடியும் என்பதன்மீது அது உங்கள் எண்ணத்தை ஒன்றுகுவிக்கிறது.

உள்ளூர உங்களுக்குச் சில சந்தேகங்களோ அல்லது நிச்சயமின்மைகளோ இருந்தாலும்கூட, உங்களைக் கண்டு பிரமிக்கின்ற மற்றும் உத்வேகம் பெறுகின்ற மக்களின் பார்வையில் அவை தென்படாதபடி நீங்கள் மறைத்துவிட வேண்டும். சிறந்த தலைவர்கள் தங்களுடைய சந்தேகங்களை மற்றவர்களுடன் பகிர்ந்து கொள்ளுவதில்லை. உங்களுடைய தலைவர் சுயசந்தேகம்

கொண்டிருப்பதை நீங்கள் அறிந்து கொள்ளுவதைவிட உங்களை ஊக்கமிழக்கச் செய்யக்கூடியது வேறு எதுவுமில்லை. ஒரு தலைவர் என்ற முறையில் உங்களிடம் சுயசந்தேகம் இருப்பது உங்கள் ஊழியர்களின் ஊக்கத்தையும் உற்சாகத்தையும் பாதிப்பதோடு கூடவே, நீங்கள் உங்கள் வேலைக்குத் தகுதியானவர்தானா என்ற கேள்வியையும் அது அவர்களுடைய மனங்களில் தோற்றுவிக்கும். உங்கள் தலைமைத்துவத்தின்மீது கேள்வி எழுப்பப்படும்போது, மக்கள் உங்கள்மீது நம்பிக்கை இழந்துவிடுவர், நீங்கள் ஒரு செயலற்றத் தலைவராக ஆகிவிடுவீர்கள். அதனால்தால், ஒரு முன்மாதிரியாக இருந்து மற்றவர்களை வழிநடத்துவது ஒரு தலைவர் என்ற முறையில் உங்கள் வெற்றிக்கு இன்றியமையாததாக இருக்கிறது.

மற்றவர்களை மரியாதையோடு நடத்துங்கள்

இதுவும் மனப்போக்கின் இன்னோர் அம்சமாகும். தங்களை நீங்கள் எப்படி நடத்துகிறீர்கள் என்பதை மக்கள் அறிவர். அதேபோல, தங்களுடைய சகாக்களையும், தங்களுடைய மேலதிகாரிகளையும், நிறுவனத்தின் வாடிக்கையாளர்கள் மற்றும் கூட்டாளிகளையும் நீங்கள் எப்படி நடத்துகிறீர்கள் என்பதை அவர்கள் பார்க்கின்றனர். பிறகு அவர்கள் உங்கள் நடத்தையை அப்படியே நகலெடுக்கின்றனர். தாங்கள் ஒரு வாடிக்கையாளரிடம் மரியாதையின்றி நடந்து கொண்டால், தங்களின்கீழ் பணியாற்றுவோரும் தங்கள் வாடிக்கையாளர்களிடம் மரியாதையின்றி நடந்து கொள்ளுவர் என்பதையும், தாங்கள் வாடிக்கையாளர்களை நேசிக்கும் ஒரு நிறுவனம் அல்ல என்ற அவப்பெயர் தங்களுக்கு வந்துவிடும் என்பதையும் தலைவர்கள் அறிவர். தாங்கள் தங்களுடைய மேலாளர்களை மரியாதையுடனும் நாகரீகத்துடனும் நடத்தாவிட்டால், அவர்கள் தங்களின்கீழ் பணியாற்றுவோரை மரியாதையுடனும் நாகரீகத்துடனும் நடத்த மாட்டார்கள் என்பதையும், அதன் விளைவாக, ஊழியர்களை முறையாக நடத்தாத ஒரு நிறுவனம் என்ற

அவப்பெயர் தங்களுக்கு உருவாகும் என்பதையும், அதனால் திறமையான மக்கள் தங்கள் நிறுவனத்தை அணுக மாட்டார்கள் என்பதையும் தலைவர்கள் அறிவர்.

தங்கள் மேலதிகாரிகள் கூறுகின்ற எல்லாவற்றுக்கும் ‘ஆமாம்’ போடுகின்ற ஆசாமிகளாகத் தாங்கள் இருந்தால், தங்களைச் சுற்றி இருக்கின்றவர்கள் தங்களுக்கு ‘ஆமாம்’ போடுகின்றவர்களாகவே இருப்பர் என்பதையும் தலைவர்கள் அறிவர். உண்மைத் தகவல்களைக் கொடுக்கின்ற நேர்மையான மக்கள் தங்களை அண்ட மாட்டார்கள், இதனால் நிறுவனத்தின் வெற்றி பாதிக்கப்படும் என்பதையும் அவர்கள் அறிவர்.

மற்றவர்களை நீங்கள் நடத்தும் விதம்தான் உங்கள் குழுவும் உங்கள் நிறுவனமும் மற்றவர்களிடம் நடந்து கொள்ளும் விதத்தைப் பெரிதும் தீர்மானிக்கின்றன. ஒரு தலைவர் என்ற முறையில், சரியான மனப்போக்கிற்கான ஒரு முன்னுதாரணமாக நீங்கள் திகழ வேண்டியது இன்றியமையாதது.

நல்ல வேலைப் பழக்கங்களுக்கான ஓர் எடுத்துக்காட்டாக இருங்கள்

உங்கள் வேலைப் பழக்கங்களிலும் நீங்கள் ஒரு சிறந்த எடுத்துக்காட்டாகத் திகழ வேண்டும். சிறந்த தலைவர்கள் கடினமாகவும் நீண்ட நேரமும் உழைக்கின்றனர். அவர்களுடைய இந்த நடத்தை மற்றவர்களும் அவ்வாறு நடந்து கொள்ள அவர்களை ஊக்குவிக்கிறது. தங்கள் பதவிகளைத் தவறாகப் பயன்படுத்தும் தலைவர்கள் காலையில் தாமதமாக வேலைக்கு வருகின்றனர், மாலையில் முன்னதாகவே வீட்டிற்குப் புறப்பட்டுவிடுகின்றனர். அவர்கள் தங்கள் மேலாளர்களுடனும் ஊழியர்களுடனும் அடிக்கடி அரட்டையில் ஈடுபடுகின்றனர். இத்தகைய தலைவர்களுடைய குழுக்கள், துறைகள் அல்லது நிறுவனத்தின் உற்பத்தித் திறன் மேன்மேலும் கீழே போவதை நீங்கள் காண்பீர்கள்.

தலைசிறந்த தலைவர்கள் சிறந்த முன்மாதிரிகளாக இருக்கின்றனர். அவர்கள் தங்கள் நடத்தை மூலமாகவும் நடவடிக்கைகள் மூலமாகவும் தொடர்ந்து ஒரு நல்ல எடுத்துக்காட்டாகத் திகழுகின்றனர். மற்றவர்கள் தங்களை கவனித்துக் கொண்டிருக்கிறார்கள் என்பதையும், தங்களுடைய நடத்தை தங்கள் ஊழியர்களுடைய உற்சாகத்தின்மீதும் நடத்தையின்மீதும் ஓர் ஆழமான தாக்கத்தை ஏற்படுத்துகிறது என்பதையும் அவர்கள் அறிந்துள்ளனர். ஒரு நல்ல தளபதியின்கீழ் மோசமான வீரர்கள் இருப்பதில்லை என்பதை நினைவில் கொள்ளுங்கள்.

“என்னுடைய நிறுவனத்தில் உள்ள எல்லோரும் என்னைப்போலவே இருந்தால் என் நிறுவனம் எப்படிப்பட்டதாக இருக்கும்?” என்பது உங்களை நீங்களே கேட்டுக் கொள்ளக்கூடிய மிக முக்கியமான கேள்வியாகும்.

அத்தியாயம் பதினைந்து

தலைவர்களுக்கான சுய ஊக்குவிப்பு

தங்களைத் தாங்களே ஊக்குவித்துக் கொள்ளுவதற்கான பொறுப்பைத் தலைவர்கள் மனமுவந்து ஏற்றுக் கொள்ளுகின்றனர். அவர்கள் இப்பொறுப்பை மூன்று வழிகளில் நிறைவேற்றுகின்றனர். தங்களுடைய முன்னோக்கின் மூலம் அவர்கள் இதைச் செய்வது முதல் வழி.

பெரும்பாலான உண்மையான தலைவர்கள், குறிப்பாக ஒரு நல்ல எதிர்காலத்தை உருவாக்குவதற்கான திறமை படைத்தவர்கள், கனவு காணுபவர்களாக இருக்கின்றனர். யாரும் இதற்கு முன்பு ஒருபோதும் நினைத்துப் பார்த்திராத ஓர் எதிர்காலத்தையும் சாத்தியக்கூறுகளையும் பற்றி அவர்கள் கனவு காணுகின்றனர். சில சமயங்களில், ஓர் உண்மையான தலைவரால் ஓர் எதிர்காலத்தைத் தெள்ளத் தெளிவாகப் பார்க்க முடியும். ஆனால் அவர்களைச் சூழ்ந்துள்ள மக்களால் அதைக் கற்பனை செய்யக்கூட முடியாது. பிறகு, அத்தலைவர்கள் தொடர்ந்து முன்னோக்கிச் செயல்பட்டு, திட்டமிடுதல், நிர்வகித்தல், ஒழுங்கமைத்தல், செயல்படுத்துதல் ஆகியவற்றின் மூலமாகத் தங்கள் கனவுகளை நனவாக்குகின்றனர்.

பெருநிறுவனங்களுடன் உத்திசார் திட்டமிடுதல் பயிற்சிகளை நான் நடத்தும்போது, இன்னும் ஐந்து ஆண்டுகளில் அவர்களுடைய நிறுவனம் ஒரு தலைசிறந்த நிறுவனமாக ஆகியிருக்கின்ற ஓர் எதிர்காலத்தைக் கற்பனை செய்யும்படி அவற்றின் தலைவர்களிடம் நான் கேட்டுக் கொள்ளுகிறேன். எதிர்காலத்தில் தங்களுடைய நிறுவனம் எந்தெந்த அம்சங்களையும் பண்புநலன்களையும் கொண்டதாக இருக்கும் என்று அவர்கள் விலாவாரியாக எழுதிக் கொண்டவுன், “இது சாத்தியம்தானா?” என்று நான் அவர்களிடம் கேட்கிறேன். அவர்கள் ஒவ்வொருவராக

'ஆமாம்' என்று தலையாட்டத் தொடங்குகின்றனர். "ஆம், இது சாத்தியம்தான். ஓராண்டில் இது சாத்தியமாகாமல் போகலாம், ஆனால் ஐந்து ஆண்டுகளில் நிச்சயமாக இது நிறைவேறியிருக்கும்," என்று அவர்கள் கூறுகின்றனர். பிறகு, அந்த இலக்கை அடுத்த ஐந்து ஆண்டுகளில் எப்படி அடைவது என்பது பற்றி நாங்கள் கலந்துரையாடுகிறோம். உங்களுக்கு என்ன வேண்டும் என்பது பற்றிய ஒரு தெளிவான முன்னோக்கு உங்களுக்குக் கிடைத்தவுடன், "எப்படி?" என்பதுதான் எப்போதும் அடுத்தக் கேள்வியாக இருக்கிறது.

இப்பயிற்சியை நீங்கள் உங்கள் வாழ்க்கைக்கும் பின்பற்றலாம். பணம், கல்வித் தகுதி, அனுபவம், மனிதத் தொடர்புகள் உட்பட எந்தவொரு குறையும் உங்களுக்கு இல்லை என்று கற்பனை செய்து கொள்ளுங்கள். இந்நிலையில், இன்னும் ஐந்து ஆண்டுகளில் உங்களுடைய வாழ்க்கை எவ்வளவு கச்சிதமாக இருக்கும் என்று கற்பனை செய்யுங்கள். நீங்கள் என்ன செய்து கொண்டிருப்பீர்கள்? உங்கள் வாழ்க்கை எப்படி இருக்கும்? உங்கள் கனவுகளைப் பற்றிய அனைத்து விபரங்களும் உங்களுக்குத் தெரிந்தவுடன், அதை மெய்யாக்குவதுதான் நீங்கள் மேற்கொள்ள வேண்டிய அடுத்த நடவடிக்கையாகும். உங்களுடைய 'ஐந்தாண்டுக் கனவை' நனவாக்குவதற்கு இன்றிலிருந்து நீங்கள் செய்யத் தொடங்க வேண்டிய வேலைகளைப் பற்றிச் சிந்தியுங்கள். "ஓராண்டில் நம்மால் என்னவெல்லாம் செய்ய முடியும் என்பது பற்றி நாம் அளவுக்கதிகமாக மதிப்பிட்டுவிடுகிறோம், ஆனால் ஐந்து ஆண்டுகளில் நமக்கு எதுவெல்லாம் சாத்தியம் என்பதைப் பற்றி நாம் மிகக் குறைவாக மதிப்பிடுகிறோம்," என்று மேலாண்மை வல்லுனரான பீட்டர் டிரக்கர் கூறியுள்ளார்.

இலக்குகளை நிர்ணயித்து அவற்றுக்கு மற்றவர்களுடைய அர்ப்பணிப்பைப் பெறுங்கள்

இரண்டாவதாக, தொடர்ந்து மிக உயர்ந்த இலக்குகளை நிர்ணயிப்பதன் மூலம் தலைவர்கள் தங்களைத் தாங்களே

ஊக்குவித்துக் கொள்ளுகின்றனர். நீங்கள் தொடர்ந்து மேன்மேலும் உயர்வான இலக்குகளை நிர்ணயித்துக் கொண்டே இருந்தால், அவற்றை அடைய நீங்கள் தொடர்ந்து முயற்சித்துக் கொண்டே இருந்து அவை உங்கள் கைக்கெட்டும் தூரத்தைவிடச் சற்றுக் கூடுதல் தூரத்தில் இருப்பதை உறுதி செய்தால், நீங்கள் தொடர்ந்து ஊக்கத்துடன் இருப்பீர்கள்.

இறுதியாக, மற்றவர்களுடைய அர்ப்பணிப்பைப் பெறுவதன் மூலம் தலைவர்கள் தங்களை ஊக்குவித்துக் கொள்ளுகின்றனர். மக்கள் தங்களை ஒரு கனவுக்கு அர்ப்பணித்துக் கொள்ளும்போது, அது அவர்களை அதிக உற்சாகமானவர்களாகவும் அதிக அர்ப்பணிப்புக் கொண்டவர்களாகவும் ஆக்குகிறது என்பதைத் தலைவர்கள் காணுகின்றனர். ஞீணீஜீஜீஷீs.நீஷீனீ என்ற நிறுவனத்தின் ஊழியர்கள், அதன் தலைவரான டோனியின் கனவை நனவாக்கத் தங்களை அர்ப்பணித்துக் கொண்டுள்ளனர். தலைசிறந்த மற்றும் தனித்துவமான சேவையை வாடிக்கையாளர்களுக்கு வழங்குவதுதான் டோனியின் கனவாகும். தன்னுடைய வாடிக்கையாளர்கள் தன்னுடைய கனவுக்குத் தங்களை அர்ப்பணித்துக் கொண்டுள்ளனர் என்பது அவருக்கு எப்படித் தெரியும்? அவருடைய நிறுவனத்தில் புதிதாக வேலைக்குச் சேருகின்றவர்களுக்கு வாடிக்கையாளர் சேவைப் பயிற்சி ஒன்று வழங்கப்படுகிறது. அப்பயிற்சிக்குப் பிறகு அந்நிறுவனத்தைவிட்டு விலகுவதற்கு அவர்கள் ஒவ்வொருவருக்கும் 2,000 டாலர்களுக்கான ஒரு காசோலை வழங்கப்படுகிறது. இது ஒரு விநோதமான விஷயமாகத் தோன்றக்கூடும், ஆனால் இதன் நோக்கம் எளிமையானது. உண்மையிலேயே தொடர்ந்து வேலையில் நீடிக்க விரும்புகின்றவர்கள் தங்கள் நிறுவனத்தின் நோக்கங்களை நிறைவேற்றுவதற்கு அர்ப்பணிப்புக் கொண்டவர்களாக இருப்பதை உறுதி செய்வதுதான் அது. ஒருசில ஊழியர்கள் அப்பணத்தைப் பெற்றுக் கொண்டு வெளியேறிவிடுகின்றனர் என்பது உண்மை. ஏனெனில், எளிதாகக் கிடைக்கின்ற பணத்தை நிராகரித்துவிட்டுத் தொடர்ந்து நிறுவனத்தில் நீடிக்கின்ற

மற்றவர்களுக்கு இருக்கின்ற அர்ப்பணிப்பு நிச்சயமாக இவர்களுக்கு இருக்காது.

கடின உழைப்பு

வெற்றி எளிதாக வருவதில்லை. தங்கள் கனவுகளை நனவாக்குவதற்குத் தேவையான கடின உழைப்பை வழங்கத் தலைவர்கள் சுயமாக ஊக்குவிக்கப்பட்டுள்ளனர். அதன் விளைவாக:

1. தலைவர்கள் அதிகக் கடினமாக உழைக்கின்றனர். நீங்கள் வேலை செய்கின்ற இடம் மற்றவர்களுடன் அரட்டையடிப்பதற்கான இடம் அல்ல. இணையத்தளத்தைத் துழாவுவதற்கான இடம் அல்ல அது. தலைவர்கள் தங்கள் அலுவலகத்தில் இருக்கும்போது தங்கள் நேரத்தை ஒருபோதும் விரயம் செய்வதில்லை.

2. தலைவர்கள் வேகமாக வேலை செய்கின்றனர். வேகத்தைக் கூட்டுவதற்கான ஒவ்வொரு வழியையும் அவர்கள் எப்போதும் தேடுகின்றனர். தங்களுடைய தற்போதைய செயல்வேகம் அவர்களுக்கு ஒருபோதும் திருப்தியளிப்பதில்லை. அவர்கள் அதிகமான விஷயங்களை அதிக வேகமாகச் செய்து முடிக்க விரும்புகின்றனர்.

3. தலைவர்கள் நீண்ட நேரம் வேலை செய்கின்றனர். பெரும்பாலான தலைவர்கள் தினமும் காலையில் எல்லோரையும்விட முன்னதாகவே அலுவலகத்திற்கு வந்துவிடுகின்றனர். மாலையில் எல்லோரும் போன பிறகுதான் இவர்கள் வீடு திரும்புகின்றனர். ஒவ்வொரு வாரமும் அவர்களுக்குக் கிடைக்கின்ற அந்தக் கூடுதல் ஒருசில மணிநேரம் அவர்களுடைய உற்பத்தித்திறனில் ஒரு பெரிய வித்தியாசத்தை ஏற்படுத்துகிறது.

மற்றவர்கள் தன்னை ஊக்குவிக்க வேண்டும் என்று ஒரு தலைவரால் ஒருபோதும் எதிர்பார்க்க முடியாது. அவர் தன்னைத் தானே சுயமாக ஊக்குவித்துக் கொள்ள வேண்டும். ஒரு தலைவராக இருப்பதே மிகவும் ஊக்குவிக்கின்ற ஓர் அனுபவம்தானே?

அத்தியாயம் பதினாறு

தலைமைத்துவப் பண்புகளை வளர்த்தெடுங்கள்

வளருவதையும் தங்களைத் தாங்களே மேம்படுத்திக் கொள்ளுவதையும் தலைவர்கள் ஒருபோதும் நிறுத்துவதில்லை. உண்மையில், கடந்த இருபது ஆண்டுகளில் தலைவர்கள் குறித்து மேற்கொள்ளப்பட்டப் பல விரிவான ஆய்வுகளைப் படிக்கும்போது, ஒரு விஷயம் நமக்குத் தெரிய வருகிறது. உண்மையான தலைவர்கள், வளருவதற்கும் தங்களைத் தாங்களே மேம்படுத்திக் கொள்ளுவதற்குமான திறன் படைத்தவர்களாக இருக்கின்றனர். அவர்கள் ஒரு சௌகரிய வட்டத்திற்குள் சிக்கிக் கொள்ளுவதில்லை. அவர்கள் தங்கள் வாழ்நாள் முழுவதும் மாணவர்களாக இருக்கின்றனர்.

படியுங்கள், ஆய்வு செய்யுங்கள்

தலைமைத்துவப் பண்புகளை வளர்த்தெடுப்பதைப் பொருத்தவரை, அது குறித்து விரிவாகப் படிப்பதும், ஆய்வு செய்வதும், அதற்கான பயிற்சி வகுப்புகளில் பங்கு கொள்ளுவதும் நீங்கள் மேற்கொள்ள வேண்டிய முக்கியமான நடவடிக்கைகளாகும். தலைவர்கள் அனைவருமே புத்தகங்கள் படிக்கும் பழக்கத்தைக் கொண்டுள்ளனர். அவர்களுக்கு ஏராளமான வேலைகள் இருந்தாலும்கூட, புதிய தகவல்களை உள்வாங்கிக் கொள்ளுவதை அவர்கள் நிறுத்துவதில்லை. வியாபாரம் தொடர்பான புத்தகங்களையும் பத்திரிகைகளையும் அவர்கள் தொடர்ந்து படிக்கின்றனர், தலைமைத்துவப் பண்புகளை வளர்த்தெடுப்பதைப் பற்றிய கருத்தரங்குகளில் அவர்கள் கலந்து கொள்ளுகின்றனர், விவாதங்களிலும் கலந்துரையாடல்களிலும் பங்கு

கொள்ளுகின்றனர், தங்களைச் சுற்றி நிகழ்ந்து கொண்டிருப்பவற்றைத் தெரிந்து கொள்ளுகின்றனர்.

ஜார்ஜ் வாஷிங்டன் ஒரு சாதாரணப் பின்புலத்தைக் கொண்ட ஒரு நடுத்தரக் குடும்பத்தில் பிறந்தார். பின்னாளில், அமெரிக்க ராணுவத்தின் தளபதியாகவும், இறுதியில் அமெரிக்காவின் முதல் அதிபராகவும் அவர் உயர்ந்தார். அமெரிக்கா என்ற நாடு உருவாக்கப்பட்டுக் கொண்டிருந்த கொந்தளிப்பான காலகட்டங்களில், வாஷிங்டன் எப்போதும் பெருந்தன்மைக்கும் இங்கிதத்திற்கும் மேன்மையான நடத்தைக்கும் புகழ் பெற்றுத் திகழ்ந்தார். அவர் தன் சிறு வயதில் படித்த ஒரு புத்தகம் அவருடைய வாழ்நாள் முழுவதும் அவருடைய நடத்தையை வழிநடத்தியது என்பதை வெகுசிலரே அறிவர். 'த ரூல்ஸ் ஆஃப் ஸிவிலிட்டி அன்ட் டீஸன்ட் பிஹேவியர் இன் கம்பெனி அன்ட் கான்வர்சேஷன்' என்பதுதான் அப்புத்தகம். அதில் கொடுக்கப்பட்டிருந்த 110 விதிமுறைகளை வாஷிங்டன் ஒரு தனிப்பட்ட நோட்டுப்புத்தகத்தில் எழுதிக் கொண்டு, அதைத் தன் வாழ்நாள் முழுவதும் தன்னுடன் வைத்திருந்தார், அந்த விதிமுறைகளின்படி வாழ்ந்தார்.

பல தலைவர்கள் மற்றத் தலைவர்களின் தன்வரலாறுகளையும் கதைகளையும் படிக்கின்றனர். ஏனெனில், தங்கள் வாழ்க்கைக்கான முன்மாதிரிகளை அவர்கள் தேடுகின்றனர். இளைஞர்களுடைய நடத்தையையும் ஆளுமையையும் செதுக்குவதில் முன்மாதிரிகள் ஏற்படுத்துகின்ற தாக்கத்தைப் பற்றி ஹார்வர்டு பல்கலைக்கழகத்தைச் சேர்ந்த டேவிட் மெக்லீலேன்ட் ஆராய்ச்சி செய்தார். ஒருவருடைய இளமைப் பருவத்தில், சமுதாயம் யாரை முன்மாதிரிகளாக நிலைப்படுத்தியுள்ளதோ, அந்த முன்மாதிரிகள் அந்நபரின் நடத்தையின்மீது அவருடைய வாழ்நாள் முழுவதும் தாக்கம் ஏற்படுத்துவர் என்பதை டேவிட் கண்டறிந்தார். தலைசிறந்த தலைவர்களாக ஆகின்றவர்கள் தற்போதைய முன்மாதிரிகளை ஆய்வுச் செய்வதோடு நிறுத்திக் கொள்ளாமல், அதற்கு ஒரு படி மேலே சென்று, வரலாறு நெடுகிலும் இருந்து வந்துள்ள

மாபெரும் தலைவர்களைப் பற்றிப் படிக்கின்றனர், அவர்களை முன்மாதிரிகளாக வரித்துக் கொள்ளுகின்றனர்.

உங்களிடம் இல்லாத பண்புகளை வளர்த்தெடுப்பதன்மீது கவனம் செலுத்துங்கள்

மாபெரும் தலைவர்கள் அத்தகையவர்களாக ஆகியிருப்பதற்குக் காரணம், தங்களிடம் இல்லாத தலைமைத்துவப் பண்புகளைக் கண்டுபிடித்து, அவற்றைக் கைவசப்படுத்துவதற்கு முயற்சி மேற்கொண்டு அவற்றைத் தங்களிடம் வளர்த்துக் கொண்டதுதான்.

பெஞ்சமின் பிராங்க்ளின், ஒரு தலைவராகத் தனக்குத் தேவைப்பட்டதாகக் கருதிய பண்புநலன்களைத் தன்னிடம் வளர்த்தெடுப்பதற்குக் கடினமாக உழைத்தார். தான் எப்போதும் அளவுக்கதிகமாக விதண்டாவாதம் செய்ததாகவும், இங்கிதமின்றி நடந்து கொண்டதாகவும் அவர் கருதினார். அது தன்னுடைய வெற்றிக்குத் தடையாக இருந்ததாக அவர் நினைத்தார். எனவே, தன்னுடைய ஆளுமையை மாற்றுவதற்கான தீவிர முயற்சியில் அவர் இறங்கினார். தன்னிடம் இருக்க வேண்டியதாக அவர் நினைத்தப் பதின்மூன்று நற்பண்புகளை அவர் பட்டியலிட்டார். பிறகு, அவர் அவற்றின்படி நடந்து கொள்ளத் தொடங்கினார். வாரத்திற்கு ஒன்று என்ற கணக்கில், சகிப்புத்தன்மை, பொறுமை போன்ற பண்புநலன்களின்மீது அவர் கவனம் செலுத்தினார். ஆனால், தலைமைத்துவப் பண்புகளை ஒரே வாரத்தில் வசப்படுத்திவிட முடியாது என்பதை பிராங்க்ளின் அறிந்திருந்தார். எனவே, ஒரு வாரத்தை இரண்டு வாரங்களாகவும், பிறகு மூன்று வாரங்களாகவும், இறுதியில் ஒரு மாதமாகவும் அவர் நீட்டித்துக் கொண்டார். ஒவ்வொரு மாதமும் ஒவ்வொரு பண்புநலனைத் தன்னிடம் வளர்த்துக் கொள்ளுவதன்மீது அவர் தன் கவனத்தைக் குவித்தார். முன்பொரு காலத்தில் முரட்டுத்தனமானவராகவும் பழகுவதற்கு இனிமையற்றவராகவும் இருந்த அவர், இறுதியில் மிகுந்த

செல்வாக்குக் கொண்ட ராஜதந்திரிகளில் ஒருவராக ஆனார். அமெரிக்காவின் சார்பில் பாரீஸ் நகரில் அவர் மேற்கொண்ட நடவடிக்கைகள், இங்கிலாந்தைத் தோற்கடிப்பதற்கு சர்வதேச நேச நாடுகளின் ஆதரவைத் திரட்டுவதில் ஒரு முக்கியப் பங்காற்றின. பிராங்க்ளின் அந்தப் பதின்மூன்று பண்புநலன்களை எழுத்துபூர்வமாகப் பட்டியலிட்டதில் இருந்துதான் இவை அனைத்தும் தொடங்கின.

நீங்கள் உங்களை மேம்படுத்திக் கொள்ளுவதற்கான முயற்சிகளை மேற்கொள்ளும்போது, பின்வரும் மூன்று விதிமுறைகளை நினைவில் வைத்திடுங்கள்:

1. நீங்கள் எங்கிருந்து வருகிறீர்கள் என்பது ஒரு பொருட்டல்ல. நீங்கள் எங்கே போய்க் கொண்டிருக்கிறீர்கள் என்பது மட்டும்தான் முக்கியம். நீங்கள் தவறவிட்டுள்ள கடந்தகால வாய்ப்புகளைப் பற்றியும் ஏதோ ஒரு பலவீனத்தின் காரணமாக நீங்கள் செய்துள்ள தவறுகளைப் பற்றியும் கவலைப்படாதீர்கள். அவையெல்லாம் முடிந்து போன விஷயங்கள். எதிர்காலம் மட்டுமே இங்கு முக்கியம். இதற்கு முன்பு நீங்கள் ஒரு தலைவராக இருந்ததில்லை என்பதால், இனி உங்களால் ஒரு தலைவராக ஆக முடியாது என்பது உண்மையல்ல.

2. உங்கள் வாழ்க்கை மேம்பட வேண்டும் என்று நீங்கள் விரும்பினால், முதலில் நீங்கள் மேம்பட வேண்டும். இந்த அத்தியாயம் இதைப் பற்றியதுதான். நீங்கள் ஒரு தலைவராக ஆக விரும்பினால், தலைமைத்துவப் பண்புகளை நீங்கள் உங்களிடம் வளர்த்துக் கொள்ள வேண்டும்.

3. நீங்கள் கற்றுக் கொள்ள விரும்புகின்ற எதுவொன்றையும் உங்களால் கற்றுக் கொள்ள முடியும். நீங்கள் விரும்புகின்ற எதுவாகவும் உங்களால் ஆக முடியும். பெஞ்சமின் பிராங்க்ளினைப் போன்ற தலைவர்கள் தங்களுக்கு என்ன வேண்டும் என்பதைத் தெளிவாக அறிந்திருந்தனர், பிறகு அவற்றை அடைவதில் மும்முரமடைந்தனர்.

ஒரு சிறந்த தலைவராக ஆகுங்கள்

தலைவர்கள் எப்போதும் தங்களை மேம்படுத்திக் கொள்ளுவதற்கான வழிகளைத் தேடுகின்றனர். நான்கு அடிப்படை நடவடிக்கைகளைக் கொண்டு உங்களுடைய தலைமைத்துவத் திறமைகளையும் பண்புகளையும் உங்களால் மேம்படுத்திக் கொள்ள முடியும்:

1. குறிப்பிட்டச் சில விஷயங்களை அதிகமாகச் செய்யுங்கள். உங்களுக்கு மிகுந்த மதிப்பு வாய்ந்ததாக இருக்கின்ற விஷயங்களையும், ஒரு தலைவராக நீங்கள் அடைய வேண்டிய விளைவுகளைப் பெற்றுக் கொடுக்க முக்கியமானவையாக இருக்கின்ற விஷயங்களையும் அதிகமாகச் செய்யுங்கள்.

2. குறிப்பிட்டச் சில விஷயங்களைக் குறைவாகச் செய்யுங்கள். ஒரு தலைவர் என்ற முறையில் நீங்கள் வெற்றி பெறுவதற்கு இடையூறாக இருக்கக்கூடிய குறிப்பிட்டச் சில நடவடிக்கைகளைச் செய்வதில் நீங்கள் செலவிடுகின்ற நேரத்தைக் குறைத்துக் கொள்ள நீங்கள் பிரக்ஞையோடு தீர்மானிக்க வேண்டும்.

3. நீங்கள் செய்ய வேண்டிய, ஆனால் இப்போது செய்து கொண்டிருக்காத விஷயங்களைச் செய்யத் தொடங்குங்கள். ஒரு தலைவர் என்ற முறையில் நீங்கள் வெற்றி பெறுவதற்கு உங்களுக்குத் தேவையான திறமைகளும் தகுதிகளும் அறிவும் எவை? அவற்றைக் கண்டுபிடித்து, பிறகு அவற்றைக் கைவசப்படுத்துங்கள் அல்லது கற்றுக் கொள்ளுங்கள்.

4. குறிப்பிட்டச் சில விஷயங்களைச் செய்வதை உடனடியாக நிறுத்துங்கள் . ஒரு தலைவர் என்ற முறையில் உங்கள் இலக்குகளுக்கு இனியும் பொருத்தமில்லாத சில நடவடிக்கைகள் இருக்கக்கூடும். நீங்கள் எந்த இலக்குகளை அடைய முயற்சித்துக் கொண்டிருக்கிறீர்களோ, அவற்றின் கண்ணோட்டத்திலிருந்து உங்களுடைய நடவடிக்கைகளை மதிப்பீடு செய்யுங்கள். முன்பு ஒரு நேரத்தில் முக்கியமானவையாக இருந்த ஒருசில

விஷயங்கள் இப்போது சற்றும் முக்கியமானவையாக இல்லாமல் போயுள்ளதை நீங்கள் கண்டறிவீர்கள். அவை உங்கள் நேரத்தை எடுத்துக் கொள்ள நீங்கள் அனுமதிக்கக்கூடாது.

அத்தியாயம் பதினேழு

ஒத்துழைப்பின் மூலம் அதிகாரத்தைக் கைவசப்படுத்துங்கள்

எல்லா வேலைகளையும் தங்களால் செய்ய முடியாது என்பதைத் தலைவர்கள் உணர்ந்துள்ளனர். எனவே, தங்களுடைய இலக்குகளை அடைவதற்குத் தங்களுக்கு உதவுவதற்குத் தகுதி படைத்த மக்களைப் பணிநியமனம் செய்வதில் அவர்கள் எப்போதும் மிகுந்த எச்சரிக்கையோடு செயல்படுகின்றனர். எந்தவொரு முயற்சியிலும் எதிர்கொள்ளப்படுகின்ற மிகப் பெரிய குறைபாடு திறமையான மக்கள்தான் என்பதைத் தலைவர்கள் அறிந்துள்ளனர். எனவே, திறமையான மக்களை ஏதோ ஒரு வழியில் அவர்கள் எப்போதும் தேடிக் கொண்டிருக்கின்றனர்.

'கேட்பது' வெற்றிக்கான மிக முக்கியமான விதிகளில் ஒன்றாகும். உங்களுக்குத் தேவையான உதவியை மற்றவர்களிடம் கேளுங்கள். மற்றவர்களுடைய அறிவுரையையும் ஆலோசனையையும் நாடுங்கள். உங்களுக்கு எல்லா விஷயங்களும் தெரியும் என்று ஒருபோதும் அனுமானிக்காதீர்கள். நிபுணர்கள் அல்லாதோரிடமிருந்து கற்றுக் கொள்ள ஒருபோதும் முயற்சிக்காதீர்கள். எல்லாத் தவறுகளையும் செய்து அவற்றிலிருந்து கற்றுக் கொள்ளும் அளவுக்கு யாரும் நீண்டகாலம் வாழப் போவதில்லை. எனவே, மற்றவர்களிடம் கேட்டு, அவர்களிடமிருந்து கற்றுக் கொள்ளுங்கள்.

மேலும், உங்களுடைய பலவீனங்களை ஈடுகட்டுங்கள். உங்கள் பலவீனங்கள் என்னென்ன என்பது குறித்து விழிப்போடு இருந்து, அவற்றை எப்படி ஈடுகட்டுவது என்பதைக் கண்டுபிடியுங்கள். உங்களுடைய பலவீனங்களை ஈடுகட்டி, உங்கள் வலிமைகளை உங்களால் வளர்த்தெடுக்க முடிந்தால், ஓர் அசாதாரணமான தலைவராக உங்களால் ஆக முடியும்.

அனைத்துத் தலைவர்களும் அதிக எண்ணிக்கையிலான வலிமைகளையும் வெகுசில பலவீனங்களையும் கொண்டவர்களாக இருக்கின்றனர். தாங்கள் பலவீனமானவர்களாக இருக்கின்ற விஷயங்களில் வலிமையாக இருக்கின்ற நபர்களைக் கண்டுபிடிக்கும் திறன் நல்ல தலைவர்களிடம் இருக்கிறது. அவர்கள் அந்நபர்களின் உதவியைப் பயன்படுத்திக் கொள்ளும்போது, தங்களுடைய சொந்த வலிமைகளை மேலும் வளர்த்தெடுப்பதன்மீது கவனம் செலுத்துவதற்கு அவர்களால் முடிகிறது. ஒருசில பகுதிகளில் நீங்கள் பலவீனமாக இருப்பதைப் பற்றி நீங்கள் கவலைப்பட வேண்டியதில்லை. ஏனெனில், உங்கள் இலக்குகளை அடைய, திறமையான பிறருடைய உதவியை உங்களால் பெற முடியும் என்பதால் அது ஒரு பொருட்டல்ல.

ஒத்துழைப்பைப் பெறுவதற்கான வழிகள்

ஒத்துழைப்பின் மூலம் அதிகாரத்தைக் கைவசப்படுத்துவதற்கு மூன்று முக்கிய வழிகள் இருக்கின்றன. முதலில், உங்கள் வாழ்வில் உங்களுக்கு உதவக்கூடிய நிலையில் உள்ள முக்கியமான நபர்களைக் கண்டறியுங்கள். அவர்களோடு உங்களை இசைவுபடுத்திக் கொள்ளுவது எப்படி என்பதைப் பற்றிச் சிந்தியுங்கள். மற்றவர்களுடைய உதவியைப் பெறுவதற்கான சிறந்த மற்றும் அதிக சக்திவாய்ந்த வழிகளில் ஒன்று, நீங்கள் அவர்களுக்கு உதவுவதுதான்.

இரண்டாவதாக, அந்த முக்கியமான நபர்களுடன் சுமூகமான உறவுகளை வளர்த்துக் கொள்ள நேரம் ஒதுக்கிக் கொள்ளுங்கள். இன்று வாழ்வில் எல்லாமே உறவுகளைப் பற்றியதுதான். திறமையான நபர்களுடன் நீங்கள் உருவாக்கிக் கொள்ளுகின்ற வெற்றிகரமான உறவுகளின் எண்ணிக்கையும் தரமும்தான் வாழ்வில் உங்கள் வெற்றியைத் தீர்மானிக்கப் போகின்றன.

இறுதியாக, மதிப்பு வாய்ந்த அந்த உறவுகளைத் தக்கவைத்துக் கொள்ளுவதற்கும் மேம்படுத்துவதற்கும் தேவையான முயற்சிகளை மேற்கொள்ளுங்கள். சரியான

நேரத்தில் சரியான இடத்தில் இருக்கின்ற ஒருவரால், நீங்கள் அவரோடு ஒரு நல்ல உறவை வளர்த்துத் தக்கவைத்திருக்கும் பட்சத்தில், ஐந்தாண்டுகாலக் கடின உழைப்பை உங்களுக்கு மிச்சப்படுத்திக் கொடுக்க முடியும்.

கூட்டுச் சிந்தனைக் குழுக்கள்

நீங்கள் ஒரு கூட்டுச் சிந்தனைக் குழுவை உருவாக்கிக் கொள்ள வேண்டும் என்று நான் பரிந்துரைக்கிறேன். சான்டியாகோ நகரில், சில வெற்றிகரமான தொழிலதிபர்களும் நானும் சேர்ந்து கூட்டுச் சிந்தனைக் குழு ஒன்றை உருவாக்கியிருக்கிறோம். நாங்கள் அடிக்கடிச் சந்தித்துக் கொண்டு, புதிய வியாபார யோசனைகளைப் பற்றிக் கலந்துரையாடுகிறோம், வியாபாரப் பிரச்சனைகள் குறித்துப் பின்னூட்டக் கருத்துக்களையும் அறிவுரையையும் பெறுகிறோம், வியாபாரம் தொடர்பான கேள்விகளுக்கு பதில்களைப் பெறுகிறோம். சில சமயங்களில், மாதக்கணக்கில் தீர்வு காணப்பட முடியாமல் தொல்லை கொடுத்துக் கொண்டிருக்கின்ற ஒரு பிரச்சனைக்கு ஒருசில நிமிடங்களில் அக்கூட்டங்களில் தீர்வு கிடைத்துவிடுகிறது.

இக்கூட்டங்களை இரண்டு விதமாக நடத்தலாம். ஒன்று, ஏற்கனவே எல்லோரும் ஒப்புக் கொண்டுள்ள ஒரு விஷயத்தையோ அல்லது கேள்வியையோ பற்றி உறுப்பினர்கள் கலந்துரையாடலாம். அப்போது கிடைக்கின்ற புதிய யோசனைகளையும் கண்ணோட்டங்களையும் நீங்கள் உங்கள் வியாபாரத்தில் செயல்படுத்தலாம். மற்றொன்று, உறுப்பினர்கள் அனைவரும் ஒன்றுகூடி, தற்போது தங்களுக்கு முக்கியமாக இருக்கின்ற விஷயங்களை அல்லது பிரச்சனைகளைப் பற்றிக் கலந்து பேசித் தீர்வு காணலாம்.

ஒரு கூட்டுச் சிந்தனைக் குழுவில் உள்ள உறுப்பினர்கள் வெளி நபர்களாக இருக்க வேண்டியதில்லை. உங்கள் சொந்த வியாபாரத்தில் அல்லது நிறுவனத்தில் உள்ள

முக்கியமான நபர்களை உறுப்பினர்களாகக் கொண்டு நீங்கள் ஒரு கூட்டுச் சிந்தனைக் குழுவை உருவாக்கிக் கொள்ளலாம். உங்கள் வியாபாரம் அல்லது நிறுவனம் செயல்பட்டுக் கொண்டிருக்கும் விதம் பற்றியும், தலைதூக்கிக் கொண்டிருக்கின்ற பிரச்சனைகள் குறித்தும் தெளிவு பெறுவதற்கு அடிக்கடி நீங்கள் கூடிக் கலந்துரையாட வேண்டும்.

சார்பு வட்டம்

அதிகாரத்தைப் பெற்றிருப்பது என்றால் உங்களுக்கு நிச்சயமாக உதவக்கூடிய மற்றும் உங்களுக்கு விசுவாசமான மக்களைப் பெற்றிருப்பது என்று அர்த்தமாகும் - அவர்கள் உங்களின்கீழ் வேலை செய்யாதவர்களாக இருந்தாலும்கூட. பெரும்பாலும், இவர்கள் உங்களுக்கு உதவத் தயாராக இருப்பார்கள். ஏனெனில், நீங்கள் முன்பொரு சமயத்தில் அவர்களுக்கு உதவியிருக்கிறீர்கள். மற்றவர்கள் தங்களுடைய இலக்குகளை அடைய அவர்களுக்கு உதவக்கூடிய வகையிலான விஷயங்களை நீங்கள் செய்தால், நீங்கள் உங்களுடைய இலக்குகளை அடைய உங்களுக்கு உதவக்கூடிய விஷயங்களைச் செய்ய அவர்கள் தாங்களாகவே அகவயமாகத் தூண்டப்படுவார்கள். மறுக்கப்பட முடியாத ஒரு விதி இது.

நீங்கள் மற்றவர்கள் விரும்பத்தக்க ஒருவராக இருப்பதும்கூட உங்கள் அதிகாரத்திற்கும் செல்வாக்கிற்கும் முக்கியமாகும். தங்களுக்குப் பிடித்தமானவர்களுக்கு அதிகமான மற்றும் சிறப்பான விஷயங்களைச் செய்வதை மக்கள் எப்போதுமே விரும்புகின்றனர். தங்களுக்குப் பிடிக்காதவர்களுக்கு அவர்கள் அவ்வளவாக எதையும் செய்யத் தயாராக இருப்பதில்லை.

வழிகாட்டுதலின் சக்தி

பெரும்பாலான தலைவர்கள் தங்களுக்கு வழிகாட்டிகளைக் கொண்டிருந்தனர். அந்த

வழிகாட்டிகள்தான் அத்தலைவர்கள் சிகரத்தை எட்டுவதற்கு உதவினர். ஒரு வழிகாட்டிக்கும் அவரால் வழிகாட்டப்படுகின்றவருக்கும் இடையே ஒரு சிறப்பான மற்றும் வெற்றிகரமான உறவை வளர்த்தெடுப்பது குறித்தச் சில யோசனைகள் இவை:

1. உங்கள் வாழ்வின் ஒவ்வொரு பகுதியிலும் உங்களுக்கென்று தெளிவான இலக்குகளை நிர்ணயித்துக் கொள்ளுங்கள். நீங்கள் துல்லியமாக எவற்றை அடைய விரும்புகிறீர்கள் என்பது உங்களுக்குத் தெரியாவிட்டால், யாரால் உங்களுக்கு உதவ முடியும் என்பதை நீங்கள் அறிய மாட்டீர்கள்.

2. உங்களுடைய இலக்குகளை அடைவதற்கு முட்டுக்கட்டையாகவும் பிரச்சனையாகவும் இருக்கின்ற விஷயங்களைக் கண்டறியுங்கள்.

3. இந்தத் தடைகளைத் தகர்த்தெறிவதற்கு நீங்கள் கைவசப்படுத்த வேண்டிய அறிவும் திறமைகளும் நிபுணத்துவமும் எவை என்பதைக் கண்டுபிடியுங்கள். நீங்கள் உங்கள் வழிகாட்டியிடமிருந்து என்ன கற்றுக் கொள்ள வேண்டும் என்பதை இது உங்களுக்கு எடுத்துரைக்கும்.

4. உங்களைச் சூழ்ந்திருக்கும் மக்களைக் கூர்ந்து கவனித்து, உங்களுக்கு எந்தெந்தப் பகுதிகளில் உதவி தேவையோ அவற்றில் மிகவும் வெற்றிகரமாகத் திகழுகின்ற நபர்களைத் தேர்ந்தெடுத்துக் கொள்ளுங்கள்.

5. இந்த வகையான மக்கள் உறுப்பினர்களாக இருக்கின்ற சங்கங்களிலும் நிறுவனங்களிலும் வியாபார அமைப்புகளிலும் உறுப்பினராகுங்கள். இதற்கு நீங்கள் சிறிதளவு ஆராய்ச்சி செய்ய வேண்டியிருக்கும், ஆனால் இத்தகவல்களை நீங்கள் கண்டுபிடித்துவிடலாம்.

6. நீங்கள் அந்தச் சங்கங்களிலும் நிறுவனங்களிலும் அமைப்புகளிலும் சேர்ந்தவுடன், அவற்றின் நடவடிக்கைகளில் மும்முரமாக உங்களை ஈடுபடுத்திக் கொள்ளுங்கள். நீங்களாகவே முன்வந்து அந்த வேலைகளை ஏற்றுக் கொள்ளுவது நீங்கள் சந்திக்க

விரும்புகின்ற நபர்களுடைய கவனத்திற்கு உங்களை வேகமாகக் கொண்டு சேர்க்கும்.

7. நீங்கள் செய்கின்ற வேலையில் மேன்மேலும் சிறப்புறுவதற்குத் தொடர்ந்து முயற்சி செய்யுங்கள், ஆய்வு செய்யுங்கள், பிறகு நீங்கள் கண்டுபிடித்துள்ளவற்றை நடைமுறையில் கடைபிடியுங்கள். நீங்கள் சிறந்த வழிகாட்டிகளைப் பெற விரும்பினால், உங்கள் துறையில் வளர்ந்து கொண்டிருக்கின்ற ஒருவர் நீங்கள் என்ற பெயரை நீங்கள் உருவாக்கிக் கொள்ள வேண்டும்.

8. உங்களுக்கு வழிகாட்டியாக இருக்கக்கூடிய ஒருவரை நீங்கள் கண்டுபிடித்திருக்கும்போது, அதிக வேலைகளைக் கொண்ட ஒரு மும்முரமான நபரை நீங்கள் கையாண்டு கொண்டிருக்கிறிரீர்கள் என்பதை நினைவில் வைத்திடுங்கள். நீங்கள் அவருக்கு ஒரு தொந்தரவாக இருக்காதீர்கள். மாறாக, அவரைத் தனியாகச் சந்திப்பதற்கு அவரிடம் பத்து நிமிடங்களைக் கேட்டுப் பெற்று, அந்த நேரத்தில் அவருடைய அறிவுரையை நாடுங்கள். அவருடைய நேரத்தை அதிகமாக எடுத்துக் கொள்ளாதீர்கள்.

9. உங்களுக்கு வழிகாட்டியாக ஆவதற்கான வாய்ப்புள்ள ஒருவரை நீங்கள் சந்திக்கும்போது, உங்கள் துறையில் நீங்கள் அதிக வெற்றிகரமான நபராக ஆக விரும்புவதாகவும், இது குறித்து அவர் சிறிதளவு வழிகாட்டுதலையும் அறிவுரையையும் கொடுத்தால் அதை நீங்கள் பெரிதும் மெச்சுவீர்கள் என்றும் அவரிடம் கூறுங்கள். அவரிடம் பேசும்போது, நீங்கள் எந்தக் கேள்விக்கு விடை தெரிந்து கொள்ள விரும்புகிறீர்களோ அதைத் திட்டவட்டமாகக் கேளுங்கள். அல்லது, ஏதேனும் ஒரு நல்ல புத்தகத்தை உங்களுக்குப் பரிந்துரைக்கும்படி அவரிடம் கேளுங்கள். அல்லது, கடந்தகாலத்தில் அவருக்கு மிகவும் உதவியாக இருந்த ஏதேனும் ஒரு குறிப்பிட்ட யோசனையை உங்களிடம் பகிர்ந்து கொள்ளும்படி அவரிடம் கோருங்கள்.

10. முதல் சந்திப்பிற்குப் பிறகு, அவருக்கு ஒரு நன்றிக் குறிப்பை எழுதி அனுப்புங்கள். உங்களுக்கு மேலும் அறிவுரை தேவைப்பட்டால் நீங்கள் மீண்டும் அவரைத் தொடர்பு கொள்ள விரும்புவதையும் அதில் குறிப்பிட்டு, அதற்கு அவருடைய அனுமதியைக் கோருங்கள்.

11. ஒவ்வொரு மாதமும், உங்கள் முன்னேற்றத்தைப் பற்றியும் நீங்கள் செய்து கொண்டிருக்கும் விஷயத்தைப் பற்றியும் அவருக்கு ஒரு சிறு குறிப்பை எழுதி அனுப்புங்கள். நீங்கள் அவருடைய அறிவுரையை உண்மையாகப் பின்பற்றுகிறீர்கள் என்பதை அவருக்குத் தெளிவாகத் தெரியப்படுத்துங்கள். அவர் பரிந்துரைத்தப் புத்தகங்களை நீங்கள் படிப்பதையும், அவர் பரிந்துரைத்தப் பயிற்சி வகுப்புகளில் நீங்கள் சேர்ந்து பயிலுவதையும் அவருக்குத் தெரியப்படுத்துங்கள். தன்னுடைய உதவி ஒருவருக்கு நன்மை பயப்பதைக் கேள்விப்படும்போது ஒரு வழிகாட்டி உங்களுக்கு அதிகமாக உதவி செய்ய விரும்புவார்.

12. மாதந்தோறும் அல்லது அடிக்கடி உங்கள் வழிகாட்டியை மீண்டும் சந்திப்பதற்கு ஏற்பாடு செய்து கொள்ளுங்கள்.

நீங்கள் உங்கள் தனிப்பட்ட வாழ்க்கையின் ஊடாகவும் உங்கள் தொழில்வாழ்க்கையின் ஊடாகவும் தொடர்ந்து வளர்ந்து கொண்டும் உங்களை மேம்படுத்திக் கொண்டும் இருக்கும்போது, இக்கணத்தில் நீங்கள் இருக்கின்ற இடத்திற்குப் பொருத்தமான சிறந்த அறிவுரையையும் வித்தியாசமான அறிவுரையையும் உங்களுக்குக் கொடுக்கக்கூடிய வழிகாட்டிகளைத் தேடி அவர்களிடமிருந்து கற்றுக் கொள்ளுங்கள்.

அத்தியாயம் பதினெட்டு

கருத்தொற்றுமையின் மூலம் வழிநடத்துங்கள்

தலைவர்கள் மூன்று வழிகளில் ஆளுகின்றனர். உத்தரவிடுதல், கலந்தாலோசித்தல், கருத்தொற்றுமையை அடைதல் ஆகியவைதான் அவை.

உத்தரவிடுவதன் மூலம் வழிநடத்துவதுதான் பாரம்பரிய வழியாக இருந்தது. ஒரு தலைவர் கட்டளையிடுவார், அதை எல்லோரும் பின்பற்றி நடக்க வேண்டும். இன்று, உத்தரவுகளைப் பிறப்பிப்பதற்கு முன்பாக எல்லோரையும் ஒன்றுகூட்டி அவர்களோடு அவற்றைப் பற்றிக் கலந்துரையாடாமலும் அந்த உத்தரவுகள் ஏன் தேவை என்பது பற்றி எந்த விளக்கமும் அளிக்காமலும் வெறுமனே உத்தரவிடுவது, தங்கள் ஊழியர்கள் சிறப்பாகச் செயல்படுவதற்கு அவர்களை ஊக்குவிப்பதற்கான நல்ல வழி அல்ல என்பதைத் தலைவர்கள் உணர்ந்துள்ளனர். அமெரிக்க ராணுவத்தின் முதல் பெண் அறுவைச் சிகிச்சையாளராகச் செயலாற்றிப் பணியிலிருந்து ஓய்வு பெற்ற மேஜர் ஜெனரல் கேல் பொல்லாக் இவ்வாறு விளக்குகிறார்: “மக்களுக்குப் புரியாத ஒன்றைச் செய்யும்படி நீங்கள் அவர்களுக்குக் கட்டளையிட்டால், அவர்கள் தங்களால் இயன்ற அளவு சிறப்பாகச் செயல்பட மாட்டார்கள். நீங்கள் கட்டளையிடுகின்ற விஷயம் ஏன் முக்கியம் என்பதை நீங்கள் அவர்களுக்கு விளக்கிக் காட்டினால் மட்டுமே அவர்களிடமிருந்து சிறந்த விளைவுகளையும் துணிச்சலையும் உங்களால் வெளிக்கொணர முடியும்.”

ஒரு தலைவர் என்ற முறையில் மற்றவர்களை முன்னின்று வழிநடத்துவதற்கான இரண்டாவது வழி, அவர்களை ஒன்றுதிரட்டி அவர்களோடு கலந்தாலோசிப்பது. இந்த வழியில், நீங்கள் ஒரு தீர்மானம் மேற்கொள்ளுவதற்கு முன்பாக உங்கள் ஊழியர்களின் அறிவுரையையும் கருத்துக்களையும் கேட்கிறீர்கள், பிறகு

அவற்றைக் கருத்தில் கொண்டு தீர்மானிக்கிறீர்கள். வெறுமனே உத்தரவிடுவதைவிட இவ்வாறு நடந்து கொள்ளுவது மக்களை அதிகமாக ஊக்குவிக்கும். இறுதி முடிவு உங்களுடையதுதான் என்பதை அவர்கள் உணர்ந்துள்ளனர் என்றாலும், அத்தீர்மானத்தை மேற்கொள்ளுவதற்கு முன்பாக நீங்கள் தங்களுடன் கலந்தாலோசித்தது குறித்து அவர்கள் உங்களை மெச்சுவார்கள். உங்கள் இறுதி முடிவோடு அவர்களுக்கு உடன்பாடு இல்லை என்றாலும்கூட, இது அவர்களுடன் கலந்து பேசப்பட்டப் பிறகு எடுக்கப்பட்ட ஒரு முடிவு என்பதால் அவர்கள் அதைப் பின்பற்றி நடப்பார்கள்.

கருத்தொற்றுமையை அடைதல் என்பது முந்தைய வழியைவிட அதிகச் சிறப்பான வழியாகும். இதிலும் எந்தவொரு தீர்மானத்தை மேற்கொள்ளும்போதும் நீங்கள் மற்றவர்களை ஈடுபடுத்துகிறீர்கள். ஆனால், இங்கு இறுதி முடிவு ஒரு தலைவருடையதாக இருப்பதில்லை. மாறாக, அது 100 சதவீதம் அந்தக் குழுவிற்குச் சொந்தமானதுதான். ஒவ்வொரு தீர்மானத்தின் சாதக பாதகங்களை அலசி ஆராய்ந்து, இறுதியில் தாங்கள் என்ன நடவடிக்கை எடுக்க வேண்டும் என்பதைக் குழு உறுப்பினர்கள் அனைவரும் ஒருமனதாகத் தீர்மானிக்கின்றனர், அத்தீர்மானத்துடன் எல்லோரும் உடன்படுகின்றனர்.

தலைவர்கள் இந்த மூன்று வழிகளையும் பயன்படுத்துவர். ஒரு முக்கியமான தீர்மானத்தைப் பற்றி அவர்கள் தங்கள் ஊழியர்களுடன் கலந்து பேசும்போது, அது எந்த வகையான தீர்மானம் என்பதை அவர்கள் தெளிவாகத் தெரிவித்துவிடுகின்றனர். எல்லாத் தீர்மானங்களும் கருத்தொற்றுமை மூலம் மேற்கொள்ளப்படத்தக்கவையாகவோ அல்லது உத்தரவிடுவதன் மூலம் மேற்கொள்ளப்படத்தக்கவையாகவோ இருப்பதில்லை. கருத்தொற்றுமை மூலம் எட்டப்படும் ஒரு தீர்மானத்தில் அனுகூலங்கள் இருந்தாலும், தன்னுடைய பொறுப்பைத் தட்டிக்கழிப்பதற்கு ஒரு தலைவர் அதை ஒரு சாக்குப்போக்காகப் பயன்படுத்தக்கூடாது. ஒரு விஷயம் உத்தரவின் மூலம் தீர்மானிக்கப்பட வேண்டுமா அல்லது

கருத்தொற்றுமை மூலம் தீர்மானிக்கப்பட வேண்டுமா என்பதை மக்கள் புரிந்திருக்க வேண்டியதுதான் இங்கு முக்கியமாகும்.

கடினமான தீர்மானங்களை மேற்கொள்ளுவதற்குத்தான் தலைவர்களுக்குச் சம்பளம் கொடுக்கப்படுகிறது. எனவே, சில சமயங்களில் அவர்கள் வெறுமனே உத்தரவிட வேண்டியிருக்கிறது. ஆனால், ஒரு யோசனையை மக்கள் மனமுவந்து ஏற்றுக் கொள்ளுவதற்கும், அந்த யோசனைப் பற்றிக் கலந்து பேசுவதில் அவர்கள் எவ்வளவு தூரம் தங்களை ஈடுபடுத்திக் கொள்ளுகின்றனர் என்பதற்கும் ஒரு நேரடித் தொடர்பு இருக்கிறது என்பதையும் தலைவர்கள் அறிந்துள்ளனர். ஒரு யோசனையைப் பற்றி மக்களால் எவ்வளவு அதிகமாக ஓர் உரையாடலில் ஈடுபட முடிகிறதோ, அந்த யோசனையை நடைமுறையில் செயல்படுத்துவதற்கு அவர்கள் அதிக அர்ப்பணிப்புடன் நடந்து கொள்ளுவதற்கான சாத்தியக்கூறு அவ்வளவு அதிகரிக்கிறது.

தலைவர்கள் வெறுமனே கட்டளையிடுவதை முடிந்தவரை தவிர்த்துவிடுகின்றனர். யோசனைகளைப் பற்றிச் சிந்திக்கவும் பேசவும் கலந்துரையாடவும் மக்களை அவர்கள் எப்போதும் ஊக்குவிக்கின்றனர். ஏனெனில், மக்கள் ஒரு யோசனையைப் பற்றிய தீர்மானத்தில் எவ்வளவு அதிகமாகத் தங்களை ஈடுபடுத்திக் கொள்ளுகிறார்களோ, அந்த யோசனையைப் பற்றிய இறுதி முடிவை ஆதரிப்பதற்கு அவர்கள் அவ்வளவு அதிக ஆர்வமாக இருப்பார்கள்.

சரியான சூழலை உருவாக்குங்கள்

கலந்தாலோசனை அல்லது கருத்தொற்றுமை மூலமாக வழிநடத்துவதற்கு மிகுந்த நம்பகத்தன்மை வாய்ந்த ஒரு சூழல் இருக்க வேண்டியது முக்கியம். அப்போதுதான், மக்களால் பயமின்றி உண்மையைச் சொல்லவும் பொறுப்பேற்றுக் கொள்ளவும் முடியும். அத்தகைய ஒரு சூழலை உருவாக்குவது எப்படி என்பதை நான் கீழே விவரித்திருக்கிறேன்.

பிரச்சனைகளுக்கு விரைவாகச் செயல்விடை அளியுங்கள்

யாரும் தங்கள் வேலையை மோசமாகச் செய்ய விரும்புவதில்லை, ஆனால் பிரச்சனைகள் எப்போதும் இருக்கத்தான் செய்யும். ஏதேனும் ஒரு பிரச்சனை முளைத்தால், அதை விரைவாகக் கையாளுங்கள். சம்பந்தப்பட்ட நபரிடம் நேரடியாகப் பேசி, அப்பிரச்சனைக்கு அமைதியாகத் தீர்வு காணுங்கள். பிரச்சனைக்கு யார்மீதும் பழி சுமத்தாதீர்கள், யாரையும் குறை கூறாதீர்கள், விமர்சிக்காதீர்கள். பிரச்சனைக்குக் காரணம் ஒரு குறிப்பிட்ட ஊழியராக அல்லாமல் அவருடைய மேற்பார்வையாளரோ அல்லது அந்நிறுவனமோகூடக் காரணமாக இருப்பதற்கு அதிக வாய்ப்பு இருக்கிறது. பிரச்சனைக்கான காரணம் எதுவாக இருந்தாலும், அதைக் கண்டுபிடித்து ஒரு தீர்வைக் கண்டுபிடியுங்கள்.

ஊழியர்கள் மேம்பட உதவுங்கள்

தாங்கள் மேம்படுவதற்கான ஒரு வாய்ப்பை ஊழியர்கள் எப்போதும் விரும்புகின்றனர். அவர்கள் தவறுகள் செய்ய இடம் கொடுப்பதோடு மட்டுமல்லாமல், அவர்கள் தங்களுடைய செயற்திறனைப் பெரிதும் உயர்த்திக் கொள்ள அவர்களை ஊக்குவிக்கின்ற ஒரு சூழலை அவர்களுக்கு உருவாக்கிக் கொடுங்கள். பின்வரும் வழிகளில் நீங்கள் அவர்களுக்கு உதவலாம்:

1. நீங்கள் உங்கள் ஊழியர்களிடமிருந்து என்ன எதிர்பார்க்கிறீர்கள் என்பதைத் துவக்கத்திலேயே அவர்களிடம் தெளிவுபடுத்திவிடுங்கள். தங்களிடமிருந்து என்ன விளைவுகள் எதிர்பார்க்கப்படுகின்றன என்பதை அவர்கள் அறிந்திருந்தால், அவர்களால் அவற்றைச் சிறப்பாக நிறைவேற்ற முடியும். முடிந்தவரை அந்த விளைவுகள் பாரபட்சமற்றவையாக இருக்கும்படி பார்த்துக் கொள்ளுங்கள்.

2. அவர்கள் செய்கின்ற வேலைக்கு அளவிடத்தக்கத் தரங்களை நிர்ணயம் செய்யுங்கள். எந்தவொரு வேலையை உங்களால் அளவிட முடியுமோ, அது நிச்சயமாகச் செய்து முடிக்கப்படும் என்ற கூற்றை நினைவில் வைத்திடுங்கள்.

3. உங்களுடைய அறிவுறுத்தல்களை உங்கள் ஊழியர்கள் மிகச் சரியாகப் புரிந்து கொண்டுள்ளனர் என்று ஒருபோதும் அனுமானிக்காதீர்கள். ஒரு வேலையை அல்லது ஒரு பணித்திட்டத்தை நீங்கள் உங்கள் ஊழியர்களிடம் ஒப்படைக்கும்போது, நீங்கள் கொடுக்கின்ற அறிவுறுத்தல்களை அவர்கள் எழுத்துபூர்வமாகக் குறிப்பெடுத்துக் கொள்ளுவதை உறுதி செய்யுங்கள். பிறகு, அவர்கள் அவற்றை உங்களிடம் ஒருமுறை படித்துக் காட்டும்படி செய்யுங்கள்.

4. அடிக்கடி அவர்களுக்குப் பின்னூட்டக் கருத்துக்களைக் கொடுங்கள். அவர்கள் எவற்றைச் சிறப்பாகச் செய்து கொண்டிருக்கின்றனர் என்பதையும், எவற்றை அவர்களால் மாற்றவோ அல்லது மேம்படுத்தவோ முடியும் என்பதையும் அவர்களிடம் எடுத்துக்கூறுங்கள். இவ்வாறு பின்னூட்டக் கருத்துக்களைக் கொடுப்பது ஊழியர்களை ஊக்குவிக்கிறது. ஏனெனில், நீங்கள் அவர்களுடைய வேலையில் அக்கறையும் ஆர்வமும் கொண்டிருக்கிறீர்கள் என்ற செய்தியை அது அவர்களுக்கு அனுப்புகிறது. தான் எவ்வளவு சிறப்பாகச் செயல்பட்டுக் கொண்டிருக்கிறோம் என்று ஒருவருக்கு தெரியாமல் இருந்தால், அது அவரைப் பெரிதும் ஊக்கமிழக்கச் செய்யும். தாங்கள் ஒரு வேலையைச் சிறப்பாகச் செய்திருக்கிறோம் என்ற உணர்வை மக்கள் பெரிதும் விரும்புகின்றனர். எனவே, அதை அவர்களுக்குத் தெரிவியுங்கள்.

பிரச்சனைகளை அமைதியாகக் கையாளுங்கள்

ஒரு பிரச்சனை எழும்போது கோபம் கொள்ளுவதோ அல்லது பொறுமை இழப்பதோ சில சமயங்களில் அதிக

சுலபமானதாக இருக்கிறது. ஆனால், அப்பிரச்சனைக்குக் காரணமான ஊழியர் வேண்டுமென்றே அப்பிரச்சனையை உருவாக்கவில்லை, மாறாக, அவர் நல்ல நோக்கத்துடன் அந்த வேலையைச் செய்தும்கூட எப்படியோ அப்பிரச்சனை ஏற்பட்டுவிட்டது என்ற மனப்போக்கை சுவீகரித்துக் கொள்ளுங்கள். பிறகு, அந்த ஊழியரை அவமானப்படுத்தாத ஒரு வழியில் அமைதியாக அப்பிரச்சனையைக் கையாளுங்கள்.

1. ஒரு பொது இடத்தில் வைத்து அந்த ஊழியரை விமர்சிக்காதீர்கள், அந்தப் பிரச்சனையைப் பற்றிப் பேசாதீர்கள். குறிப்பிட்ட அந்த ஊழியரை உங்கள் அறக்கு வரவழைத்து, அங்கு அதைப் பற்றி அவரிடம் பேசுங்கள்.

2. நீங்கள் எதிர்கொண்டுள்ள பிரச்சனை என்ன என்பதை அவரிடம் துல்லியமாகவும் திட்டவட்டமாகவும் எடுத்துரையுங்கள். நீங்கள் ஏன் கவலைப்படுகிறீர்கள் என்பதை அவருக்குத் தெளிவாக விளக்குங்கள்.

3. உங்கள் ஊழியர் கூறும் விளக்கத்தைக் காது கொடுத்துக் கேளுங்கள். அவர் தன்னைத் தற்காத்துக் கொள்ளும் விதமாகப் பேசினாலும், அச்சூழ்நிலையைப் பற்றிய அவருடைய கண்ணோட்டத்தை நீங்கள் தெரிந்து கொள்ளுவது, நிகழ்ந்த சம்பவத்தைப் பற்றிய ஒரு வித்தியாசமான தகவலை உங்களுக்கு வெளிச்சம் போட்டுக் காட்டக்கூடும்.

4. தவறு உங்கள் ஊழியருடையதாக இருந்தால், அவர் பெற்றுக் கொடுக்கும் விளைவுகள் எவ்வாறு மேம்பட வேண்டும், எவ்வளவு தூரம் அவை மேம்பட வேண்டும் என்பது பற்றிய தெளிவான எதிர்பார்ப்புகளை நிர்ணயம் செய்யுங்கள். எப்படி ஒரு பிரச்சனையைத் தவிர்க்க வேண்டும் என்பதையும், எப்படி ஒரு சவாலைச் சமாளிக்க வேண்டும் என்பதையும் விளக்காமல் வெறுமனே பிரச்சனையைத் தவிர்க்கும்படியும் சவாலைச் சமாளிக்கும்படியும் நம்மிடம் கூறப்படுவது வேறு எதுவொன்றையும்விட நம்மை அதிகமாக ஊக்கமிழக்கச் செய்யும், நமக்குப் பெரும் விரக்தியை ஏற்படுத்தும். ஒரு பிரச்சனையைச் சரி செய்வதற்குத் தங்களால் என்ன

செய்ய முடியும் என்பதைத் துல்லியமாக அறிந்திருக்க மக்கள் விரும்புகின்றனர்.

5. பிரச்சனையில் சம்பந்தப்பட்டுள்ள அந்த ஊழியருக்கு நீங்கள் கொடுத்த அறிவுறுத்தல்களை அவர் ஒழுங்காகப் பின்பற்றினாரா என்பதை அவரிடம் கேட்டுத் தெரிந்து கொள்ளுங்கள். தேவைப்படும் நேரத்தில் அவருக்குப் பின்னூட்டக் கருத்துக்களையும் கூடுதல் ஆதரவையும் கொடுங்கள்.

அத்தியாயம் பத்தொன்பது

உன்னிப்பாகக் காது கொடுத்துக் கேளுங்கள்

காது கொடுத்துக் கேட்பதில் தலைவர்கள் திறமைசாலிகளாக இருக்கின்றனர். ஒரு தலைவருடைய நேரத்தில் 50%-60% நேரம் மற்றவர்கள் கூறுவதை உன்னிப்பாகக் காது கொடுத்துக் கேட்பதில்தான் செலவிடப்படுகிறது. நீங்கள் அதில் வல்லமை பெற விரும்பினால், சொல்லப்படுகின்ற வார்த்தைகளை மட்டுமல்லாமல், அந்த வார்த்தைகளுக்குப் பின்னால் நிகழ்ந்து கொண்டிருப்பவற்றையும் நீங்கள் கவனிக்க வேண்டும். உங்களுடன் பேசிக் கொண்டிருப்பவர் சொல்ல வருகின்ற செய்தி என்ன என்பதை நீங்கள் கூர்ந்து கவனிக்க வேண்டும், உங்கள் கவனம் முழுவதையும் அவர்மீது ஒன்றுகுவிக்க வேண்டும். சந்திப்புக்கூட்டங்களிலும் மற்றவர்களுடனான உரையாடல்களிலும் நீங்கள் செய்ய வேண்டிய விஷயங்களை நான் இங்கு கொடுத்திருக்கிறேன்:

1. கவனமாகக் கேளுங்கள். உங்கள் மனத்தைத் தெளிவாக வைத்துக் கொண்டு, அடுத்தவர் கூறிக் கொண்டிருக்கும் விஷயத்தின்மீது கவனம் செலுத்துங்கள். நீங்கள் அப்படி கவனிப்பதுபோலப் பாசாங்கு செய்யாதீர்கள். ஏனெனில், அது வேலை செய்யாது. உங்கள் மனம் வேறு எங்கோ அலைபாய்ந்து கொண்டிருப்பதை மக்கள் கண்டுபிடித்துவிடுவர். உரையாடலைப் பொருத்தவரை, அதில் கூறப்படும் செய்திகளில் வெறும் 7% மட்டுமே வார்த்தைகள் மூலமாகத் தெரிவிக்கப்படுகின்றன என்றும், எஞ்சிய செய்தி உங்கள் குரலின் தொனியின் (38%) மூலமாகவும், மிக முக்கியமாக, உங்கள் உடல்மொழியின் (55%) மூலமாகவும் தெரிவிக்கப்படுகிறது என்றும் ஆராய்ச்சிகள் கண்டுபிடித்துள்ளன. ஒருவரோடு பேசும்போது, அவர்

கூறுவதை கவனமாகக் கேட்க ஏற்ற விதத்தில் சரியான நிலையில் உட்கார்ந்து கொள்ளுங்கள், அவரை நோக்கி லேசாக முன்னால் சாய்ந்து உட்காருங்கள். தான் கூறுவதை நீங்கள் உண்மையிலேயே கேட்டுக் கொண்டிருக்கிறீர்கள் என்ற செய்தியை மறைமுகமாக இது அவருக்குத் தெரிவிக்கும். அவர் பேசும்போது குறுக்கிடாதீர்கள். நீங்கள் பேசிக் கொண்டிருந்தால், நீங்கள் கவனித்துக் கொண்டிருக்கவில்லை என்று பொருள்.

2. பதில் கூறுவதற்கு முன்பு சற்று நிதானியுங்கள். பேசுபவர் தன் பேச்சை நிறுத்தும்போதோ அல்லது உரையாடலில் ஓர் இடைவெளி ஏற்படும்போதோ, அவர் பேசி முடித்துவிட்டதாக அனுமானித்துக் கொண்டு நீங்கள் பேசுவதற்கான சபலம் உங்களுக்கு ஏற்படக்கூடும். ஆனால், அவர் தொடர்ந்து பேசுவதற்கு முன்பாகத் தன்னுடைய எண்ணங்களை ஒன்றுதிரட்டுவதற்காக அச்சிறு இடைவெளியை எடுத்திருக்கக்கூடும். இதைச் சாக்காக வைத்துக் கொண்டு நீங்கள் பேசினால், நீங்கள் அவருடைய பேச்சில் குறுக்கிடுவதாகப் பார்க்கப்படும். அவருக்கு பதில் கூறுவதற்கு முன்பு நீங்கள் சற்று நிதானித்து ஒருசில கணங்கள் மௌனம் காத்தால், அடுத்தவர் கூறிக் கொண்டிருக்கின்ற விஷயத்தின் அர்த்தத்தை ஓர் ஆழமான நிலையில் உங்களால் கேட்க முடியும். ஏனெனில், அவர் பேசி முடித்தவுடன் நீங்கள் என்ன பேசலாம் என்ற சிந்தனை உங்கள் மனத்தில் ஓடிக் கொண்டிருக்காது என்பதால், அவருடைய கருத்தைப் புரிந்து கொள்ளுவதற்கான ஒரு நல்ல நிலையில் நீங்கள் இருக்கிறீர்கள். இறுதியாக, அடுத்தவர் பேசி முடித்தவுடன் சிறிது நேரம் மௌனமாக இருப்பது, நீங்கள் உண்மையிலேயே காது கொடுத்துக் கேட்டுக் கொண்டிருக்கிறீர்கள் என்றும், நீங்கள் பதில் கூறுவதற்கு முன்பாக அவர் கூறியதை உங்கள் மனத்தில் அசை போட்டுக் கொண்டிருக்கிறீர்கள் என்றும் ஒரு செய்தியை அவருக்குத் தெரிவிக்கும்.

3. தெளிவு பெறும் நோக்கத்துடன் கேள்வி கேளுங்கள். கேள்விகள் கேட்பது, அடுத்தவர் பேசிக் கொண்டிருந்ததை

நீங்கள் உண்மையிலேயே கவனமாகக் கேட்டுக் கொண்டிருந்தீர்கள் என்றும், கேட்டுக் கொண்டிருந்ததுபோலப் பாசாங்கு செய்யவில்லை என்றும் அவருக்கு நிரூபிப்பதற்கான இன்னோர் உத்தியாகும். அதேபோல, கேள்விகள் கேட்பது, பேசுபவர் எந்த விஷயத்தை எடுத்துரைக்க முயற்சித்துக் கொண்டிருக்கிறாரோ அதைப் பற்றிய தவறான அனுமானங்களை மேற்கொள்ளுவதிலிருந்தும் தவறான முடிவுகளுக்கு வருவதிலிருந்தும் உங்களைத் தடுக்கிறது. அடுத்தவர் கூறுகின்ற விஷயம் பற்றி உங்களுக்குத் தெளிவு இல்லை என்றால், உங்களுக்கு அது புரிந்துவிட்டதாக அனுமானிக்காதீர்கள். தெளிவு பெறுவதற்கு நீங்கள் கேட்கக்கூடிய சில கேள்விகள் பின்வருமாறு:

“துல்லியமாக அதற்கு என்ன அர்த்தம்?”

“அதைப் பற்றி நீங்கள் என்ன நினைக்கிறீர்கள்?”

உங்களுடன் பேசிக் கொண்டிருப்பவர் கூறியவற்றைத் தொகுத்து உங்களுடைய சொந்த வார்த்தைகளில் அவரிடம் திருப்பிக் கூறுங்கள். அப்போது, நீங்கள் கவனமாகக் காது கொடுத்துக் கேட்டுக் கொண்டிருந்தீர்கள் என்பதை அவர் அறிவார் என்பதோடு கூடவே, தான் கூறியதை நீங்கள் சரியாகப் புரிந்து கொண்டுள்ளீர்களா என்பதையும் அவர் அறிந்திடுவார். நீங்கள் எதையேனும் தவறாகப் புரிந்திருந்தால், உங்களைத் திருத்துவதற்கு இப்போது அவருக்கு ஒரு வாய்ப்பு இருக்கும்.

4. குறுக்கீடுகள் இல்லாமல் காது கொடுத்துக் கேளுங்கள். வாட்டர்லூ போரின்போது, போர்க்களத்திலிருந்து சிறிது தூரத்தில் இருந்த ஓர் இடத்தில் 30,000 வீரர்களுடன் தங்கியிருந்த மார்ஷல் கிரௌச்சிக்கு நெப்போலியன் ஒரு செய்தி அனுப்பினார். நெப்போலியன் அவசரத்தில் அச்செய்தியை அனுப்ப வேண்டியிருந்ததால், அது தெளிவாக இருக்கவில்லை. மார்ஷலால் அதைப் புரிந்து கொள்ள முடியவில்லை. எனவே, அவர் எதுவும் செய்யாமல் இருந்துவிட்டார். அவர் அங்கு தன்னுடைய 30,000 வீரர்களுடன் குழப்பத்தில்

உட்கார்ந்திருந்த நேரத்தில், ஒருசில குன்றுகள் தள்ளி இருந்த வாட்டர்லூவில் நெப்போலியன் தோற்றுப் போனார். இது ஐரோப்பிய வரலாற்றை ஒட்டுமொத்தமாக மாற்றியது. ஒரு செய்தியின்மீது முழுமையான கவனம் செலுத்தாமல் போனதன் விளைவு அது.

நீங்கள் ஒரு தலைவராக இருந்து, ஒரு நபர் உங்களுடன் பேச விரும்பினால், உங்கள் அறைக் கதவை மூடிவிட்டு, உங்கள் அலைபேசியை அணைத்துவிட்டு, அவர் கூறுவதை ஒருமித்த கவனத்துடன் கேளுங்கள். உங்களைச் சுற்றி என்ன நிகழ்ந்து கொண்டிருக்கிறது என்பதைத் தெரிந்து கொள்ளுவதற்கான சிறந்த வழிகளில் ஒன்று உன்னிப்பாகக் காது கொடுத்துக் கேட்பது. ஆனால், அடுத்தவர் கூறுவதை கவனமாகக் கேட்பது குறித்து நீங்கள் ஓர் அக்கறையற்ற மனப்போக்கைக் கொண்டிருந்தால், அது உங்களுக்கு ஒரு பேரழிவாக அமையும்.

அத்தியாயம் இருபது

ஒரு தலைவரைப்போல வாழுங்கள்

உண்மையிலேயே சிறந்த தலைவர்கள் துடிப்பானவர்களாகவும் ஆக்கபூர்வமானவர்களாகவும் விளங்குகின்றனர். அவர்கள் கடினமாகவும் நீண்ட நேரமும் உழைப்பதன் மூலம் மற்றவர்களுக்கு ஓர் எடுத்துக்காட்டாகத் திகழுகின்றனர். ஆனால், தாங்கள் தேர்ந்தெடுக்கும் வாழ்க்கைமுறையால் தங்கள் வெற்றியில் ஒரு மிகப் பெரிய வித்தியாசத்தை ஏற்படுத்த முடியும் என்பதை ஆற்றல்மிக்கத் தலைவர்கள் அறிந்துள்ளனர். தலைவர்கள் தங்களை உடல்ரீதியாகவும் உளரீதியாகவும் உணர்ச்சிரீதியாகவும் நன்றாக கவனித்துக் கொள்ளுகின்றனர். இது, தலைமைத்துவத்தோடு வருகின்ற சவால்களையும் அழுத்தங்களையும் கையாளுவதற்கான ஆற்றலையும் மன அமைதியையும் அவர்களுக்குக் கொடுக்கிறது.

தலைசிறந்த தலைவர்கள் கடைபிடிக்கின்ற வாழ்க்கைமுறை விதிமுறைகளில் சில இவை:

1. தேவையான நேரம் தூங்குங்கள். ஏழு அல்லது எட்டு மணிநேரத் தூக்கம் உங்களுக்கு அதிக ஆற்றலைக் கொடுக்கும், நீங்கள் அதிக விழிப்பாகவும் நேர்மறையாகவும் வலிமையோடும் இருக்க உங்களுக்கு உதவும். ஒரு தலைவர் என்ற முறையில், நீங்கள் எல்லா நேரத்திலும் விழிப்போடு இருக்க வேண்டும். நீங்கள் அளவுக்கதிகமாகக் களைத்துப் போய்விடக்கூடாது, உங்கள் மனத்தில் எந்தவிதமான குழப்பத்திற்கும் இடம் இருக்கக்கூடாது.

2. உங்களுக்குப் புத்துணர்வூட்டிக் கொள்ளுங்கள். சவால்களும் நெருக்கடிகளும் நிறைந்த காலகட்டங்கள் உங்களைத் திணறடிக்கக்கூடும். சில சமயங்களில், உங்கள் வேலை தொடர்பான எதிலும் ஈடுபடாமல், முழுதாக ஒரு நாள் நீங்கள் விடுப்பு எடுத்துக் கொள்ள வேண்டியது அவசியம். அது ஆக்கபூர்வமற்றதாக

உங்களுக்குத் தோன்றக்கூடும், ஆனால் உங்கள் மனத்திற்கும் உடலுக்கும் புத்துணர்வு அளிப்பதற்கு அந்த ஓய்வு இன்றியமையாதது.

3. எல்லாவற்றையும் இழுத்து மூடிவிடுங்கள். சில சமயங்களில், முப்பத்தாறு மணிநேரம் மொத்தமாக எல்லாவற்றிலிருந்தும் விடுபடுவது உங்களுக்கு நீங்களே புத்துணர்வூட்டிக் கொள்ளுவதற்கான சிறந்த வழியாக இருக்கிறது. வெள்ளிக்கிழமை இரவிலிருந்து ஞாயிற்றுக்கிழமை காலைவரை உங்கள் கணினியைப் பார்க்காதீர்கள், தொலைபேசி அழைப்புகளுக்கு பதிலளிக்காதீர்கள், உங்கள் வேலை தொடர்பான எதையும் படிக்காதீர்கள். திங்கட்கிழமை காலையில் நீங்கள் வேலைக்கு வரும்போது நீங்கள் உற்சாகமாகவும் புத்துணர்ச்சியோடும் ஆற்றலோடும் இருப்பீர்கள்.

4. நீங்கள் என்ன உண்ணுகிறீர்கள் என்பதில் கவனமாக இருங்கள். சிறப்பாக இயங்குவதற்கு உங்கள் மூளைக்குச் சரியான உணவு வழங்கப்பட வேண்டும். சர்க்கரை, உப்பு, மைதா ஆகிய வெள்ளை நஞ்சுகளை முற்றிலுமாக உங்கள் உணவிலிருந்து நீக்கிவிடுங்கள். ரொட்டி, இனிப்புகள், மென்பானங்கள், பாஸ்தா போன்றவற்றைத் தவிர்த்துவிடுங்கள். மாறாக, கனிகள் மற்றும் காய்களையும், மீன், முட்டை, இறைச்சி போன்ற உயர்தரப் புரதங்களையும் உட்கொள்ளுங்கள்.

5. போதிய அளவு உடற்பயிற்சி செய்யுங்கள். உடற்பயிற்சி வேதியியல்ரீதியான பலன்களைக் கொடுக்கிறது. நீங்கள் தீவிரமாக உடற்பயிற்சி செய்யும்போது, 'என்டார்பின்' என்ற ஒரு ஹார்மோன் உங்கள் மூளையிலிருந்து சுரக்கிறது. அது உங்களை அதிக நேர்மறையாகவும் படைப்பாற்றல் கொண்டவராகவும் உணரச் செய்கிறது, உங்களுக்கு அதிகத் தன்னம்பிக்கையைக் கொடுக்கிறது.

6. உங்கள் நாளைச் சரியாகத் துவக்குங்கள். நீங்கள் காலையில் எழுந்தவுடன் அரை மணிநேரத்திலிருந்து ஒரு மணிநேரம்வரை உடற்பயிற்சி செய்யுங்கள். பிறகு, அதிகப் புரதம் கொண்ட உயர்தர உணவை உட்கொள்ளுங்கள்.

நீங்கள் நாள் முழுவதும் சிறப்பாகச் செயல்படுவதற்கு இது ஒரு சரியான துவக்கமாக இருக்கும்.

அமைதியையும் தனிமையையும் தேர்ந்தெடுங்கள்

நம்மைச் சுற்றிலும் ஏகப்பட்டச் சத்தங்கள் இருந்து கொண்டே இருப்பதால் கருத்துப் பரிமாற்றம் பெரிதும் பாதிக்கப்படுகிறது. தொலைக்காட்சியை எப்போதும் அணைத்தே வைத்திடுங்கள். காரில் உங்கள் வானொலியையும் அணைத்துவிடுங்கள். அந்த நேரத்தை உங்கள் குடும்பத்தினருடன் பேசுவதற்கோ, ஒரு புத்தகத்தைப் படிப்பதற்கோ, அல்லது ஊக்குவிப்புச் சொற்பொழிவுகளைச் செவிமடுப்பதற்கோ செலவிடுங்கள். உங்களுக்குக் கிடைக்கும் ஓய்வு நேரத்தை வானொலியும் தொலைக்காட்சியும் ஆக்கிரமித்துக் கொள்ள அனுமதிக்காதீர்கள்.

நீங்கள் தினமும் தனிமையில் சிறிது நேரம் செலவிட வேண்டியது முக்கியமாகும். அரை மணிநேரத்திலிருந்து ஒரு மணிநேரம் அமைதியாக ஓர் இடத்தில் அமர்ந்து கொண்டு சிந்தியுங்கள். அந்நேரத்தில் உங்களுக்குக் கிடைக்கக்கூடிய உள்நோக்குகளையும் யோசனைகளையும் கண்டு நீங்கள் வியப்பீர்கள். உங்களுடைய அன்றைய நாளைத் திட்டமிடுவதற்கு உங்களுக்கு ஒரு வாய்ப்புக் கிடைப்பதோடு, குறுகியகால நோக்கிலும் நீண்டகால நோக்கிலும் நீங்கள் எவற்றையெல்லாம் அடைய விரும்புகிறீர்கள் என்பதைப் பற்றித் தெளிவாகச் சிந்திக்கவும் அந்தத் தனிமை உங்களுக்கு இடம் கொடுக்கிறது. தனிமையில் நேரம் செலவிடப் பழகிக் கொள்ளுவது நீங்கள் ஒரு சிறந்த தலைவராகத் திகழுவதற்குத் தேவையான அமைதியையும் படைப்பாற்றலையும் ஓய்வையும் உங்களுக்குக் கொடுக்கிறது. பிரெஞ்சு எழுத்தாளரான பிளெயிஸ் பாஸ்கல் இவ்வாறு எழுதியுள்ளார்: "ஓர் அறையில் தனியாகத் தன்னுடன் நேரம் செலவிடுவதற்கான திறன் மனிதனுக்கு இல்லாததுதான்

உலகிலுள்ள எல்லாப் பிரச்சனைகளுக்குமான மூலகாரணம்."

வாழ்க்கைக்கும் வேலைக்கும் இடையே ஒரு சமநிலையைத் தக்கவைத்துக் கொள்ளுங்கள்

வேலைக்கு அடிமையாகியுள்ளவர்கள் ஆற்றல்மிக்கவர்களாக இருப்பதில்லை. அலுவலக வேலையை வீட்டிற்குக் கொண்டுவருகின்றவர்கள் பெரும்பாலும் அவ்வாறு செய்வதற்குக் காரணம் தங்கள் அலுவலகத்தில் அவர்களிடம் ஒழுங்குடன்கூடிய பழக்கங்கள் இல்லாமல் இருப்பதுதான். மற்றவர்களுடன் வம்புப் பேச்சில் ஈடுபடுவதிலும் அரட்டையடிப்பதிலும் அவர்கள் தங்கள் வேலை நேரத்தை விரயம் செய்கின்றனர். எனவே, செய்து முடிக்கப்பட வேண்டிய வேலைகளை மாலை நேரத்தில் அல்லது வார இறுதி நாட்களில் அவர்கள் செய்ய நேரிடுகிறது. உங்கள் தனிப்பட்ட வாழ்க்கைக்கும் உங்கள் தொழில்வாழ்க்கைக்கும் இடையே நீங்கள் ஒரு சமநிலையைத் தக்கவைத்துக் கொள்ள வேண்டியது முக்கியமாகும். நீங்கள் உங்கள் வேலை முடிந்து வீட்டிற்குச் சென்ற பிறகு, உங்கள் வேலையைப் பற்றிச் சிந்திப்பதை விட்டுவிட்டு, அந்த நேரத்தை உங்கள் குடும்பத்தினரோடு மகிழ்ச்சியாகச் செலவிடுங்கள்.

கட்டுப்பாடுதான் மகிழ்ச்சிக்கான திறவுகோல்

உங்கள் மகிழ்ச்சியானது உங்கள் வாழ்க்கை எந்த அளவுக்கு உங்கள் கட்டுப்பாட்டில் இருப்பதாக நீங்கள் உணருகிறீர்கள் என்பதைச் சார்ந்துள்ளதாகக் கட்டுப்பாட்டு விதி கூறுகிறது. உங்கள் வாழ்க்கை உங்கள் கட்டுப்பாட்டில் இல்லை என்ற உணர்வோ, அல்லது புறக் காரணிகளோ அல்லது பிறரோ உங்கள் வாழ்க்கையைக் கட்டுப்படுத்திக் கொண்டிருக்கின்றனர் என்ற உணர்வோ உங்களுக்குள் அதிகமாக இருந்தால், நீங்கள் அந்த அளவு மகிழ்ச்சியற்று இருப்பீர்கள்.

உங்கள் வாழ்க்கை உங்கள் கட்டுப்பாட்டில் இருக்கிறது என்ற உணர்வு உங்களுக்கு இருக்கும்போது, உங்களுக்கு நிகழுகின்ற விஷயங்களை நீங்கள் தீர்மானிக்கும்போது, ஓர் உள்ளார்ந்த கட்டுப்பாட்டு மையம் உங்களுக்குள் இருக்கிறது. அது உங்களை வலிமையானவராக உணரச் செய்கிறது, உங்கள் வாழ்க்கையில் ஒரு குறிக்கோள் இருப்பதாக உங்களை உணரச் செய்கிறது. இதற்கு நேர்மாறாக, உங்கள் வாழ்க்கை உங்கள் கட்டுப்பாட்டில் இல்லை என்ற உணர்வு உங்களுக்குள் எழும்போது, உங்கள் கட்டுப்பாட்டு மையம் உங்களுக்கு வெளியே இருக்கிறது. அப்போது, சூழல்களும் மற்றவர்களும் உங்கள் சொந்த ஆளுமைப் பண்புகளும்கூட உங்களுக்கு நிகழக்கூடிய விஷயங்களைக் கட்டுப்படுத்தத் தொடங்குகின்றன. எடுத்துக்காட்டாக, தங்களுடைய கோபம் தாங்கள் மற்றவர்களோடு இணைந்து சிறப்பாகச் செயல்படுவதற்குத் தடையாக இருப்பதைச் சிலர் அறிவர். ஆனால், "இது என்னுடைய இயல்பு. இது குறித்து என்னால் எதுவும் செய்ய முடியாது," என்று கூறி அவர்கள் தங்கள் பொறுப்பைத் தட்டிக் கழித்துவிடுகின்றனர்.

தலைமைத்துவம் என்பது பொறுப்பைப் பற்றியது. உங்கள் வாழ்க்கையை உங்களுடைய கட்டுப்பாட்டிற்குள் கொண்டு வருவதற்கான பொறுப்பும், நீங்கள் மகிழ்ச்சியாக இருப்பதை உறுதி செய்வதற்கான பொறுப்பும் அதில் அடங்கும்.

அத்தியாயம் இருபத்தொன்று

நாணயம்: தலைமைத்துவத்தின் தலையாய பண்புநலன்

ஒரு பெருநிறுவனத்தின் நிர்வாகக் குழுக் கூட்டம் ஒன்றில், அமெரிக்காவில் மாபெரும் பணக்காரர்களில் ஒருவர் கூறிய ஒரு வாக்கியத்தை என்னால் ஒருநாளும் மறக்க முடியாது. "என்னைப் பொருத்தவரை, நாணயம் என்பது உண்மையில் தனியொரு விழுமியம் அல்ல. மாறாக, அதுதான் மற்ற அனைத்து விழுமியங்களுக்குமான உத்தரவாதமாக இருக்கிறது," என்று அவர் கூறினார்.

ஒரு நிறுவனத்தின் உயர்மட்ட அதிகாரிகளுடன் ஓர் உத்திசார் திட்டமிடுதலில் நான் ஈடுபடுகின்ற ஒவ்வொரு முறையும், அவர்கள் அனைவரும் உடன்படுகின்ற முதல் விழுமியம் நாணயம்தான். நாணயம், நம்பிக்கை, நம்பகத்தன்மை ஆகியவைதான் தலைமைத்துவத்தின் அடித்தளங்கள் என்பதைத் தலைவர்கள் அறிவர். தாங்கள் நம்புகின்ற விஷயங்களுக்காக அவர்கள் எப்போதும் குரல் கொடுக்கின்றனர்.

வெற்றியாளர்கள் ஒருபோதும் ஏமாற்றுவதில்லை

ஜான் ஹன்ட்ஸ்மேன் சீனியர் ஒரு பெரும் கோடீஸ்வரர். அவர் தன் கையில் சல்லிக் காசு இல்லாமல் ஒரு வேதிப்பொருள் நிறுவனத்தைத் துவக்கி, 1,200 கோடி டாலர்கள் மதிப்புக் கொண்ட நிறுவனமாக அதை மாற்றினார். 'வின்னர்ஸ் நெவர் சீட்' என்ற தன்னுடைய புத்தகத்தில், தன்னுடைய சொந்த வாழ்க்கையிலிருந்து பல அனுபவங்களை அவர் குறிப்பிட்டுள்ளார். அவர் தன்னுடைய கொள்கைகளை விட்டுக்கொடுக்க மறுத்தப் பல அனுபவங்களும் அவற்றில் அடங்கும். நாணயம்தான் தன்னை இவ்வளவு பெரிய வெற்றியாளராக

ஆக்கியுள்ளதாக அவர் வலியுறுத்துகிறார். “வாழ்க்கையிலும் சரி, வியாபாரத்திலும் சரி, நல்லொழுக்கரீதியான குறுக்குவழிகள் எதுவும் இல்லை. அடிப்படையில் மூன்று வகையான மக்கள் உள்ளனர்: வெற்றி பெறாதவர்கள், தற்காலிகமாக வெற்றி பெற்றவர்கள், மற்றும் தொடர்ந்து வெற்றியாளர்களாக இருப்பவர்கள். நடத்தைதான் இங்கு எல்லா வித்தியாசத்தையும் ஏற்படுத்துகிறது,” என்று அவர் கூறியுள்ளார்.

ஏமாற்றியதன் மூலம் தற்காலிகமாக வெற்றி பெற்றவர்கள் பற்றிய பல எடுத்துக்காட்டுகள் உள்ளன. பல ஆண்டுகளாக, என்ரான் நிறுவனம், புதுமைப் புனைவிற்கான முன்னணி நிறுவனங்களில் ஒன்றாகக் கருதப்பட்டு வந்தது. அமெரிக்க அதிபர் உட்பட, அமெரிக்காவின் மிக முக்கியமான நபர்களை அந்நிறுவனத்தின் தலைவர் தனிப்பட்ட முறையில் அறிந்திருந்தார். ஆனால், என்ரான் நிறுவனத்தின் வெற்றியானது பொய்கள்மீது கட்டியெழுப்பப்பட்டு இருந்தது. அந்நிறுவனத்திற்குத் தலைமையேற்று வழிநடத்திய கென்னெத் லே, ஜெஃப்ரி ஸ்கில்லிங் ஆகியோரிடம் நாணயம் இருக்கவில்லை. அவர்களைப் பற்றிய செய்திகள் மாதக்கணக்கில் பத்திரிகைகளிலும் தொலைக்காட்சிகளிலும் வெளிவந்தன. அதே சமயம், ஜான் ஹன்ட்ஸ்மேன் சீனியர் போன்றோர், யாருடைய கண்களிலும் படாமல் தங்களுடைய நிறுவனத்தை வெற்றிகரமாக நடத்திக் கொண்டிருக்கின்றனர். நாணயம் கொண்ட தலைவர்கள் பிரபலமானவர்களாக இல்லாமல் போகக்கூடும், ஆனால் அதைப் பற்றி அவர்கள் கவலைப்படுவதில்லை. நாணயம் என்றால் சரியான விஷயத்தைச் செய்வது என்று அர்த்தமாகும். அதுதான் வெற்றிக்கு வழி வகுக்கிறது.

தலைவர்கள் தங்களுடைய வாக்குறுதிகளைக் காப்பாற்றுகின்றனர். அவர்கள் மிகுந்த எச்சரிக்கையோடும் தயக்கத்தோடும்தான் வாக்குக் கொடுக்கின்றனர், ஆனால் ஒரு முறை வாக்குக் கொடுத்துவிட்டால், அவர்கள் தவறாமல் அதை நிறைவேற்றுகின்றனர். அவர்கள்

எப்போதும் உண்மையையே பேசுகின்றனர். நேர்மையாகவும் வெளிப்படையாகவும் இருப்பதற்கு நீங்கள் பயந்தால், ஓர் ஆற்றல்மிக்கத் தலைவராக இருப்பதற்கான துணிச்சல் உங்களுக்கு இல்லை என்று அர்த்தம். உங்களுக்கு 'ஆமாம்' போடுகின்ற நபர்கள் மட்டுமே உங்களைச் சூழ்ந்திருப்பர். உங்களிடம் உண்மையைக் கூறுவதற்கு பதிலாக, நீங்கள் கேட்க விரும்புகின்றவற்றை மட்டுமே அவர்கள் உங்களிடம் கூறுவர். ஒரு நாணயமான தலைவர் உண்மையை எதிர்கொள்ள பயப்படுவதில்லை. ஜெனரல் எலெக்ட்ரிக் நிறுவனத்தின் முன்னாள் தலைவரான ஜாக் வெல்ச் இதை 'யதார்த்தக் கொள்கை' என்று அழைத்தார். "உலகம் எப்படி இருக்க வேண்டும் என்று நீங்கள் விரும்புகிறீர்களோ அப்படி அதைப் பார்ப்பதற்கு பதிலாக, உள்ளது உள்ளபடியே உலகத்தைப் பார்ப்பது அது," என்று அவர் கூறினார். மிக முக்கியமான தலைமைத்துவக் கொள்கை இது. இது நாணயத்தைச் சார்ந்துள்ளது. ஏனெனில், இது நேர்மையை எதிர்பார்க்கிறது. பல நிறுவனங்கள் இந்த யதார்த்தக் கொள்கையைப் பின்பற்றாததால் தோல்வியைத் தழுவுகின்றன.

உண்மை நம்மால் ஏற்றுக் கொள்ள முடியாத ஒன்றாக இருந்தாலும் அந்த உண்மையைக் கூறுவதுதான் நாணயமாகும். நீங்கள் மற்றவர்களை ஏமாற்றும்போது நீங்களும் ஏமாறுவீர்கள். எனவே, எப்போதும் நேர்மையாகவும் உண்மையாகவும் இருப்பது நல்லது.

தலைவர்கள் தன்னம்பிக்கை மிகுந்தவர்களாகவும் இருக்க வேண்டும். தாங்கள் தலைவர்களாக இருந்தாலும் தங்கள் கருத்துக்கள்கூடத் தவறாக இருக்கலாம் என்ற யதார்த்தத்தை ஏற்றுக் கொள்ள அவர்கள் தயாராக இருக்க வேண்டும். தங்களுடைய சொந்த அனுமானங்களையும் முடிவுகளையும் பற்றிக் கேள்வி எழுப்ப மறுக்கின்ற பல தலைவர்கள் இறுதியில் தோற்றுவிடுகின்றனர். "தவறான அனுமானங்கள் ஒவ்வொரு தோல்வியின் மூலகாரணமாக இருக்கின்றன," என்று அலெக் மெக்கென்சி எழுதியுள்ளார்.

தன்னம்பிக்கையோடு இருப்பதற்கும் கண்மூடித்தனமான நம்பிக்கையோடு இருப்பதற்கும் இடையே ஒரு வித்தியாசம் இருக்கிறது. வேகமாக மாறிக் கொண்டிருக்கின்ற இன்றைய உலகில், உங்கள் கருத்து ஓரளவுக்குத் தவறாகவோ அல்லது முற்றிலும் தவறாகவோ இருப்பதற்கான சாத்தியக்கூறு இருக்கிறது. உண்மையில் உங்கள் கருத்து தவறானதாக இல்லாமல் இருக்கலாம், ஆனால் அது தவறாக இருக்கக்கூடும் என்ற சாத்தியக்கூறுக்கு நீங்கள் திறந்த மனத்தோடு இருப்பது உங்களை அதிக ஆற்றல்வாய்ந்த ஒரு தலைவராக ஆக்கும். ஏனெனில், புதிய யோசனைகளுக்கும் புதிய சிந்தனைகளுக்கும் நீங்கள் திறந்த மனத்தோடு இருப்பதற்கு அது வழி வகுக்கும்.

விதிவிலக்குகள் கிடையாது

ஆபிரகாம் லிங்கன் தன் வாலிபப் பருவத்தில் ஒரு கடையில் ஒரு கணக்கராக வேலை செய்தார். ஒருநாள், ஒரு வாடிக்கையாளர் தான் செலுத்த வேண்டிய தொகையைவிடக் கூடுதலாக ஒருசில ‘பென்னி’ காசுகளைச் செலுத்தியிருந்ததை அவர் கண்டுபிடித்தார். அந்த வாடிக்கையாளரைக் கண்டுபிடித்து அந்தக் கூடுதல் தொகையை அவரிடம் ஒப்படைப்பதற்காக லிங்கன் பல மைல்கள் நடந்து சென்றார். இந்த விஷயம் பிரபலமடையத் தொடங்கியது. விரைவில், ‘நேர்மையான ஆபிரகாம்’ என்ற பட்டப்பெயரை அவர் பெற்றார். பின்னாளில், இந்த நேர்மையும் நாணயமும்தான் அமெரிக்காவை அதன் மிகக் கொந்தளிப்பான காலகட்டங்களில் வழிநடத்துவதற்கு அதிபரான ஆபிரகாம் லிங்கனுக்கு உதவின. ஜார்ஜ் வாஷிங்டன் தவிர, ஆபிரகாம் லிங்கன்தான் எல்லோராலும் பெரிதும் மதிக்கப்பட்ட அமெரிக்க அதிபராக விளங்கினார். அவருடைய சாதனைகளுக்காக எல்லோரும் அவரைக் கண்டு பிரமித்தனர். எந்த நாணயம் முன்பொரு காலத்தில் ஒரு வாடிக்கையாளரைத் தேடிச் சென்று அந்தக் கூடுதல் தொகையை அவரிடம் திருப்பிக் கொடுக்க அவரை

வழிநடத்தியதோ, அதே நாணயம்தான் அவருடைய அரசியல் சாதனைகளுக்கான மையக் காரணமாகவும் இருந்தது.

நேர்மையையும் நியாயத்தையும் பொருத்தவரை எந்த விதிவிலக்கும் இருக்கக்கூடாது. லிங்கனைப் பொருத்தவரை, அந்த வாடிக்கையாளர் வெறும் ஒருசில பென்னி நாணயங்களைத்தான் கூடுதலாகக் கொடுத்திருந்தார் என்பது எந்த வித்தியாசத்தையும் ஏற்படுத்தவில்லை. அது அந்த வாடிக்கையாளருக்குச் சொந்தமான பணம் என்பதால், அது எவ்வளவு என்பது பற்றி அவர் கவலைப்படவில்லை. சிறிய சூழ்நிலைகளில் நீங்கள் உங்கள் கொள்கைகளை விட்டுக்கொடுக்கத் தயாராக இருந்தால், பெரிய சூழ்நிலைகளிலும் நீங்கள் அதே போக்கை வெகு சுலபமாகத் தொடருவீர்கள். நாணயம் என்பது ஒரு மனநிலையே அன்றி, சூழ்நிலை சார்ந்தது அல்ல.

மற்றவர்கள் அநியாயத்தின் பக்கம் நின்றால்கூட, தலைவர்கள் எப்போதும் நியாயமாக நடந்து கொள்ளுகின்றனர். இன்னும் சொல்லப் போனால், மற்றவர்கள் உங்களை நியாயமின்றி நடத்தும்போது எவ்வளவு தூரம் உங்களால் நியாயமாக நடந்து கொள்ள முடிகிறது என்பதுதான் தலைமைத்துவத்திற்கான உண்மையான அடையாளமாகும்.

தலைமைத்துவத்திற்கான ஏழு விஷயங்கள்

ஒரு தலைவராக ஆவதற்குத் தேவையான ஏழு விஷயங்களை நாம் இப்போது பார்க்கலாம்.

1. ஆழ்விருப்பம். தலைமைத்துவத்தின் அனுபவமும் பொறுப்பும் உங்களுக்கு வேண்டும் என்று நீங்கள் உண்மையிலேயே தீவிர ஆர்வம் கொள்ள வேண்டும்.

2. தீர்மானம். தலைமைத்துவத்திற்கான விலையை நீங்கள் கொடுக்கப் போவதாகவும், தலைமைத்துவத்திற்குத் தேவையான இந்த ஏழு விஷயங்களையும் நீங்கள் கடைபிடிக்கப் போவதாகவும் ஒரு தீர்மானம் மேற்கொள்ளுங்கள்.

3. மன உறுதி. தாங்கள் தலைவர்களாக ஆக வேண்டும், தலைவர்களாக நீடிக்க வேண்டும் ஆகிய இரண்டு தீர்மானங்களை மாபெரும் தலைவர்கள் அனைவரும் தங்கள் தொழில்வாழ்க்கையின் துவக்கத்திலேயே தங்கள் மனத்தில் உறுதியாக வரித்துக் கொண்டனர்.

4. ஒழுங்கு. சுயஒழுங்குதான் முக்கியம். சுயகட்டுப்பாட்டை அடைவது தலைமைத்துவத்தில் நீங்கள் எவ்வளவு தூரம் உயருவீர்கள் என்பதைத் தீர்மானிக்கின்ற முக்கியக் காரணியாக விளங்குகிறது.

5. முன்மாதிரியாக இருத்தல். நீங்கள் எந்தத் தலைவர்களைக் கண்டு பிரமிக்கிறீர்களோ, அவர்களிடமிருந்து கற்றுக் கொள்ளுங்கள். அவர்களுடைய நடத்தைகளை எப்படி உங்களுடைய நடத்தைக்குள் புகுத்துவது என்பதைக் கண்டுபிடியுங்கள்.

6. ஆய்வு. தலைமைத்துவம் பற்றிய புத்தகங்களைப் படியுங்கள், அதற்கான பயிற்சி வகுப்புகளில் பங்கு கொண்டு பயிலுங்கள், ஆற்றல்மிக்கத் தலைமைத்துவம் என்றால் என்ன என்று கற்றுக் கொள்ளுங்கள். நீங்கள் கற்றுக் கொண்டிருப்பவற்றை நடைமுறையில் எப்படிக் கடைபிடிக்கலாம் என்பதைப் பற்றி எப்போதும் சிந்தியுங்கள்.

7. பயிற்சி, பயிற்சி, பயிற்சி. தலைமைத்துவத்தை உங்களால் கற்றுக் கொள்ள முடியும். அது கற்றுக் கொள்ளப்பட்டாக வேண்டும். நம்முடைய சமுதாயத்தின் இன்றைய மாபெரும் தேவை அதுதான். நீங்கள் ஒரு தலைவராக ஆக வேண்டியது இன்றைய நிலையில் மிகவும் இன்றியமையாதது.

இந்நூலில் கொடுக்கப்பட்டுள்ள யோசனைகளையும் உத்திகளையும் நீங்கள் மீண்டும் மீண்டும் பயிற்சி செய்து வந்தால், உங்களை ஒரு தலைவராக உங்கள் மனத்தில் நீங்கள் தெளிவாக வரித்துக் கொள்ளுவீர்கள். இறுதியில், நீங்கள் கனவு காணுகின்றபடியே நீங்கள் ஒரு சிறந்த தலைவராக உருவாவீர்கள்.

மொழிபெயர்ப்பாளரைப் பற்றி

நாகலட்சுமி சண்முகம்

நாகலட்சுமி ஒரு மிகச் சிறந்த ஊக்குவிப்புப் பேச்சாளர். அமெரிக்காவின் தலைசிறந்த பேச்சாளர்களில் ஒருவரும், 'சிக்கன் சூப் ஃபார் த சோல்' புத்தக வரிசையை உருவாக்கியவருமான ஜாக் கேன்ஃபீல்டின் 'வெற்றிக் கொள்கைகள்' பயிலரங்கை நடத்துவதற்கு அவரிடம் நேரடியாகப் பயிற்சி பெற்றவர் இவர்.

இவர் ஒரு சிறந்த மொழிபெயர்ப்பாளரும்கூட. கடந்த ஏழு ஆண்டுகளில் எழுபதுக்கும் மேற்பட்ட நூல்கள் இவருடைய மொழிபெயர்ப்பில் வெளிவந்துள்ளன. இவருடைய மொழிபெயர்ப்புக்குக் கிடைத்துள்ள அங்கீகாரங்களில் 2014ல் திருப்பூர் தமிழ்ச் சங்கம் அளித்த 'தமிழ் மொழிபெயர்ப்புத் துறைக்கான சிறப்பு விருதும்,' இவர் மொழிபெயர்த்த 'இறுதிச் சொற்பொழிவு' நூலுக்கு 2014ல் வழங்கப்பட்ட 'நல்லி திசை எட்டும் மொழியாக்க விருதும்' அடங்கும். 2017 மே மாதம் தமிழக அரசு சிறந்த மொழிபெயர்ப்பாளருக்கான விருதை நாகலட்சுமிக்கு வழங்கி கௌரவித்துள்ளது.

தமிழ் நாடகத் துறையின் முன்னோடி மேதைகளான டி.கே.எஸ். சகோதரர்களில் ஒருவரான திரு. முத்துசாமி அவர்களின் பேத்திகளில் ஒருவர் இவர். இவர் தற்போது தன் கணவருடனும் தன் குழந்தைகள் இருவருடனும் மும்பையில் வசித்து வருகிறார்.

தம்பதியருக்கு இடையேயான உறவுகளை மேம்படுத்துவதற்கு உதவும் இவரது முதல் சுயபடைப்பான 'மாயாஜாலமான மணவாழ்க்கை - மறந்து போன ரகசியங்கள்' என்ற நூல் சமீபத்தில் வெளியாகிப் பெரும் பாராட்டுக்களைப் பெற்றுள்ளது.

நூலாசிரியரைப் பற்றி

பிரையன் டிரேசி

உலகில் இன்று தலைசிறந்த வியாபாரப் பேச்சாளர்களில் ஒருவராகத் திகழ்பவர் பிரையன் டிரேசி. 75 நாடுகளைச் சேர்ந்த 1,000க்கும் அதிகமான பெருநிறுவனங்களுக்கும் 10,000க்கும் அதிகமான சிறிய மற்றும் நடுத்தர நிறுவனங்களுக்கும் தலைமைத்துவம், மேலாண்மை, விற்பனை, வியாபார மாதிரி மறுசீரமைப்பு, லாப மேம்பாடு ஆகிய விஷயங்களில் பல கருத்தரங்குகளை அவர் வடிவமைத்து வழங்கியுள்ளார்.

உலகம் நெடுகிலும் 5,000க்கும் அதிகமான சொற்பொழிவுகளை அவர் ஆற்றியுள்ளார். இதை 50,00,000க்கும் அதிகமானோர் கேட்டுள்ளனர். அவர் தற்போது ஒவ்வோர் ஆண்டும் 2,50,000 மக்களிடையே உரையாற்றி வருகிறார். அவர் உருவாக்கியுள்ள சுவாரசியமான, காணொளி சார்ந்த பயிற்சி வகுப்புகள் 38 நாடுகளில் கற்றுக் கொடுக்கப்படுகின்றன.

பிரையன் டிரேசி ஒரு வெற்றிகரமான நூலாசிரியர். அவர் 80க்கும் அதிகமான நூல்களை எழுதியுள்ளார். அவை 42க்கும் அதிகமான மொழிகளில் மொழிபெயர்க்கப்பட்டு இருக்கின்றன. அவருடைய விண்ணளவு சாதனை, சிந்தனையை மாற்றுங்கள் வாழ்க்கையை மாற்றுங்கள், சாக்குப்போக்குகளை விட்டொழியுங்கள், இலக்குகள், காலை எழுந்தவுடன் தவளை ஆகிய சில நூல்கள் தமிழில் மொழிபெயர்க்கப்பட்டு வெளிவந்துள்ளன.

பிரையன் டிரேசி இன்டர்நேஷனல் என்ற நிறுவனத்தின் தலைவர் அவர். அவர் தன் மனைவியுடன் கலிபோர்னியாவில் சொலானா பீச் நகரில் வசித்து வருகிறார். அவருக்கு நான்கு குழந்தைகளும் ஐந்து பேரக்குழந்தைகளும் உள்ளனர்.